

# KWALITEIT VAN DE ARBEID IN DE SECTOR KOETSWERK

Mieke Van Gramberen  
Noëlle Bertrand  
Hendrik Delagrange

Projectleiding:  
Chris Sels en Peter van der Hallen

STEUNPUNT W.A.V.  
E. Van Everstraat 23  
3000 LEUVEN  
Tel. 016/28.62.00

- Leuven/Antwerpen 1994 -

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Van Gramberen, Mieke

Kwaliteit van de arbeid in de sector koetswerk / Mieke Van Gramberen,  
Noëlle Bertrand, Hendrik Delagrèze. - Leuven/Antwerpen: Co-editie van het  
Hoger Instituut voor de Arbeid (KU Leuven) en het Researchinstituut voor  
Arbeid en Tewerkstelling, 1994, 100 p.

ISBN 90-5550-014-3.  
D/1994/4718/14.

Copyright (1994) Hoger Instituut voor de Arbeid  
E. Van Evenstraat 2E 3000 Leuven

Researchinstituut voor Arbeid en Tewerkstelling  
Franklin Building Posthoflei 3 2600 Berchem

Niets uit deze uitgave mag worden veeleevuldigd en/of openbaar gemaakt  
door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zon-  
der voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.  
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or  
any other means, without permission in writing from the publisher.

## VOORWOORD

We willen hierbij de bedrijven bedanken die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. De zaakvoerders gaven ons tekst en uitleg, leiden ons rond in hun bedrijf en lieten toe dat we enkele werknemers volgden bij de uitvoering van hun werk. Diezelfde werknemers zijn we zeer erkentelijk voor van hun geduldige en bereidwillige uitleg.

Ook voor een aantal andere personen is een woord van dank op zijn plaats. Luc De Moor en Xavier Bonte (Educam) de contactpersoon waar we tijdens elke fase van het onderzoek een beroep op konden doen. Alle bevoorrechte getuigen van de werknemers- en werkgeversbeweging.

Peter van der Hallen (HIVA) en Chris Sels (RIAT) stonden in voor de wetenschappelijke begeleiding van het project. Eveneens een woord van dank aan de mensen van de ondersteunende diensten : Inge Vanderwaeren voor het verzorgen van de lay-out en Rudy De Wit voor de figuren die in het rapport werden opgenomen. Hen en alle anderen die ons op één of andere manier hebben bijgestaan wensen we van harte te danken.





## INHOUD

<b>DEEL 1</b>	<b>1</b>
<b>Hoofdstuk 1 / De krijtlijnen van het onderzoek</b>	<b>3</b>
1. Aanleiding	3
2. Onderzoekskader	4
2.1 Veranderingen in de omgeving van bedrijven	4
2.2 Productieconcept	5
2.3 Kwaliteit van jobs	6
2.4 Werkgelegenheidsrelatie	7
2.5 Het subjectief gevoelen van welbevinden	8
3. De onderzoeksvragen	8
<b>Hoofdstuk 2 / Voorstelling van de case-studies</b>	<b>11</b>
1. De bestudeerde bedrijven	11
<b>DEEL 2</b>	<b>13</b>
<b>Hoofdstuk 3 / Bedrijven en hun omgeving</b>	<b>15</b>
1. Typering van de bezochte bedrijven naar grootte en activiteit	15
2. De economische en institutionele omgeving	16
2.1 Economische omgeving	16
2.1.1 Afzetmarkt	16
2.1.2 Grondstofmarkt	19
2.2 Institutioneel	20

3. Alles op een rij	21
---------------------	----

## **Hoofdstuk 4 / Het produktieconcept** **23**

1. Technische en organisatorische vormgeving	23
1.1 Produktieorganisatie	23
1.2 Produktietechniek	26
1.3 Arbeidsorganisatie	26
1.3.1 De bundeling van uitvoerende activiteiten tot functies	27
1.3.2 De bundeling van voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten tot functies	29
1.4 Knelpunten tijdens de organisatie van het werk	31
2. Nieuwe methodes, materialen en middelen ?	32
3. Alles op een rij	34

## **Hoofdstuk 5 / Welzijn bij de arbeid** **37**

1. Het begrip welzijn	37
2. Toepassing van de Weba	38
2.1 Leermogelijkheden	38
2.1.1 Is de functie volledig ?	39
2.1.2 Bevat de functie organiserende taken ?	39
2.1.3 Is er een evenwicht tussen makkelijke en moeilijke taken ?	39
2.1.4 Beschikt de functiehouders over voldoende autonomie ?	40
2.1.5 Beschikt de functiehouders over voldoende ondersteuningsmogelijkheden	40
2.2 Stressrisico's	40
3. Welzijnsprofielen	41
3.1 De (de)monteerder	41
3.2 De plaatslager	45
3.3 De voorbereider	48
3.4 De spuitser	51
4. Alles op een rij	54

<b>Hoofdstuk 6 / Het opleidingsbeleid</b>	<b>57</b>
1. Inwerken van nieuwe werknemers	57
2. Formele vorming	58
2.1 Vormingsinspanningen	58
2.2 Doelgroep, de inhoud en het prijskaartje van opleidingen	59
2.3 De motivatie om (niet) deel te nemen	60
2.4 Evaluatie van de opleidingsinitiatieven en behoefte in de toekomst	60
2.5 Andere formules	61
3. Het leerpotentieel van arbeidsplaatsen	61
4. Alles op een rij	62
<b>Hoofdstuk 7 / Arbeidsmarktnelpunten</b>	<b>65</b>
1. De vraagzijde	65
1.1 Het bestaan van aansluitingsproblemen, volgens de vraagzijde	66
1.2 De recrutering van werknemers	67
2. Aanbodzijde	68
3. Alles op een rij	69
<b>Hoofdstuk 8 / Arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen in de bedrijven</b>	<b>71</b>
1. Arbeidsvoorwaarden	71
1.1 Primaire arbeidsvoorwaarden	71
1.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden	73
1.3 Tertiaire arbeidsvoorwaarden	73
2. Arbeidsomstandigheden	74
3. Arbeidsverhoudingen in de carrosseriebedrijven	75
3.1 De aanwezigheid van de vakbond in de bezochte bedrijven	75
3.2 De arbeidsrelaties : zaakvoerder en werknemers	76
4. Alles op een rij	77

DEEL 3	79
Hoofdstuk 9 / Alles op een rij	81
BIJLAGE	87
BIBLIOGRAFIE	91

**DEEL 1**



## **HOOFDSTUK 1**

### **DE KRIJTLIJNEN VAN HET ONDERZOEK**

In dit eerste hoofdstuk wordt achtergrondinformatie gegeven bij de benadering die we volgden. Vooreerst staan we stil bij de aanleiding van het onderzoek. Volgens geven we een woordje uitleg bij het conceptuele kader dat we hanteren. In de derde en laatste paragraaf vertalen we dit naar onze centrale onderzoeksvragen.

#### **1. Aanleiding**

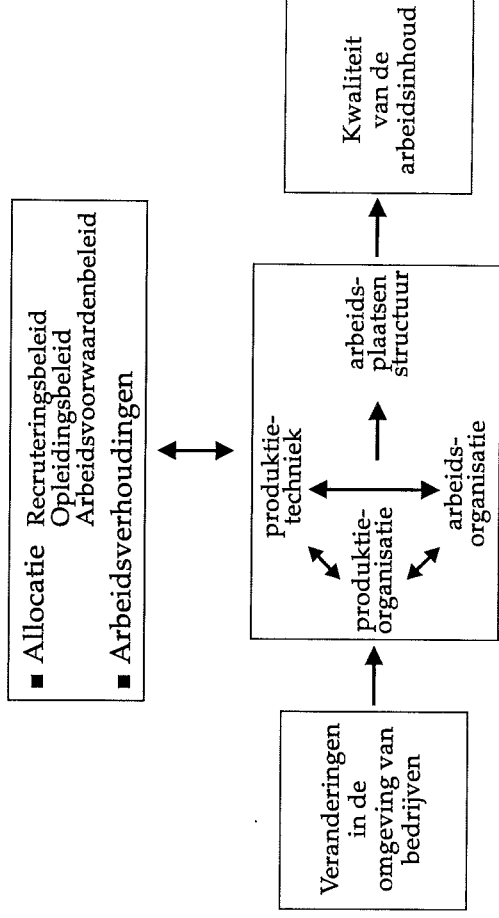
Dit onderzoek loopt in vijf deelsectoren van de metaalaanverwante sector nl. elektriciteit (149/1), edele metalen (149/3), garage (112), koetswerk (149/2) en metaalhandel (149/4). Het is een opdracht van de Paritaire Comités.

Een aantal vaststellingen die door werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers gemaakt werden, vormden de aanleiding tot dit onderzoek. Zo zou er minder interesse bestaan bij potentiële werknemers (schoolverlaters en werzoekenden) om in de metaalaanverwante sector aan de slag te gaan. De kwalificaties in het bedrijfsleven zouden veranderd zijn onder invloed van nieuwe technologieën en/of nieuwe materialen. Er zou geïnvesteerd worden in opleidingen zonder precies te weten of deze opleidingen beantwoorden aan de noden die werkgevers signaleren. De bestaande beroepenclassificatie zou totaal verouderd zijn etc.

Om de vraagstelling scherper te stellen werd aan het begin van het onderzoek een aantal bevoorrechte getuigen bevraagd. De drie onderzoekers die aan het project deelnemen hebben gesprekken gehad met de vertegenwoordigers van federaties, vakbonden en vormingsinstituten. Deze kennismaking bracht aan het licht dat de verwachtingen van de onderscheiden opdrachtgevers niet steeds parallel lopen. Om aan de onderscheiden verwachtingen tegemoet te komen werd geopteerd voor een brede, diepgaande en integrale benadering.

## 2. Onderzoekskader

Tijdens de eerste fase van het onderzoek gaan we door middel van case-studies het veld benaderen. Het onderzoekskader dat daarbij gebruikt wordt wordt voorgesteld in onderstaande figuur. Het model bestaat uit vier grote invalshoeken nl. veranderingen in de omgeving van bedrijven, het produktieconcept, de kwaliteit van jobs en de werkgelegenheidsrelatie. Een vijfde invalshoek - die niet opgenomen is in de figuur - is de bevraging van werknemers, deze komt aan bod in de laatste paragraaf.



Figuur 1.1 Het basismodel

Hierna verduidelijken we dit conceptuele kader. We besteden vooral aandacht aan de operationalisatie van elk van de begrippen en de methode om de informatie te verzamelen.

### 2.1 Veranderingen in de omgeving van bedrijven

Het eerste element van het analysekader heeft betrekking op de omgeving waarin ondernemingen werken. Bedrijven werken niet geïsoleerd. Elementen vanuit de omgeving kunnen de prestatie van een individuele onderneming beïnvloeden. De centrale vraag is: kunnen bedrijven reageren op deze veranderingen, hoe doen ze dat en welke implicaties heeft dit? Een drietal factoren verduidelijken deze 'bedrijfsomgeving': het economische raamwerk, de arbeidsmarkt en het institutionele kader.



De term 'economisch raamwerk' verwijst naar drie facetten nl. de afzetmarkt, de afhankelijkheid van de leverancier en de concurrentie positie. Onder de noemer afzetmarkt wordt geïnformeerd naar de belangrijkste klanten van de onderneming: wie zijn ze en welke producteisen stellen ze? De afhankelijkheid van leveranciers wordt vertaald naar de afhankelijkheid die een bedrijf ervaart inzake technologieontwikkeling en -aankoop, produktverkoop en -aankoop, investeringsbeleid, grondstofaankoop en personeelsbeleid. De term concurrentie verwijst naar de aanwezigheid van concurrenten in binnen- en buitenland, de elementen die bepalend zijn voor de concurrentiepositie en de concurrentiestrategie van de onderneming.

Vervolgens wordt de arbeidsmarkt belicht. Er wordt gepeild naar de kwantitatieve (zijn er voldoende arbeidskrachten?) en de kwalitatieve (beschikken zij over de vereiste kwalificaties?) aansluiting. De vraag die hierop volgt is: hoe reageert een bedrijf op arbeidsmarktnelpunten? Gaat men bij het rekruteren de lat lager leggen, organiseert men bijkomende opleidingen ... m.a.w. welke oplossingsstrategie ontwikkelt een bedrijf?

Tot slot, onder de noemer institutioneel kader wordt aandacht besteed aan de afgesloten CAO's (o.a. de ervaringen met de functieclassificatie) en de belangrijkste wijzigingen inzake milieu- en andere wetgeving.

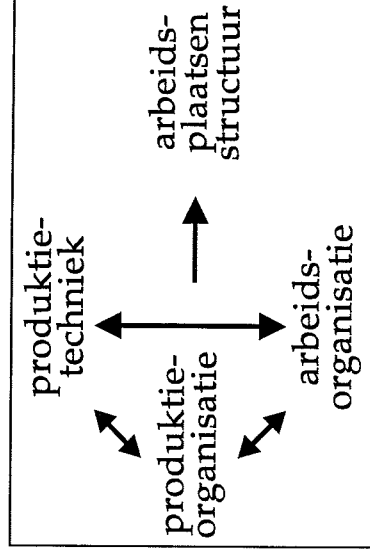
Deze informatie wordt aan de hand van een checklist bevraagd. De gesprekspartner is bij voorkeur de bedrijfsleider.

## 2.2 Produktieconcept

De term produktieconcept verwijst naar de technische en organisatorische vormgeving van het produktieproces. Om dit kader in de praktijk toe te passen wordt beroep gedaan op het socio-technisch begrippenkader. Hieraan worden drie begrippen ontleend nl. 'produktieorganisatie, produktietechniek en arbeidsorganisatie'.

Elk bedrijf heeft een aantal systeemfuncties: men moet het werk uitvoeren, voorbereiden, organiseren en ondersteunen. De term 'produktieorganisatie' verwijst naar de wijze waarop deze systeemfuncties georganiseerd/gebundeld worden. De term 'produktietechniek' geeft een aanduiding van de technische hulpmiddelen die worden ingezet. De vraag is in hoeverre deze technische middelen taken - die door een arbeidskracht gedaan kunnen worden - overnemen. De arbeidsorganisatie geeft een aanduiding van de niet-geautomatiseerde activiteiten die tot arbeidspplaatsen gebundeld worden.

De interactie tussen deze drie velden resulteert in een arbeidspplaatsenstructuur die bestaat uit een combinatie van taken (cfr. figuur 1.2). Op basis van deze arbeidspplaatsenstructuur kunnen we een beschrijving geven van de kwaliteit van jobs en de vereiste kwalificaties.



Figuur 1.2 Structuur van de arbeidsdeling

Welke informatie moeten we verzamelen om een uitspraak te doen over de structuur van de arbeidsdeling? De term productieorganisatie krijgt vorm door aandacht te besteden aan de verschillende stappen in het productieproces, de afdelingen die onderscheiden worden, de samenwerking en communicatie tussen de onderscheiden afdelingen. Onder de noemer productietechniek peilen we naar de aanwezigheid, de introductiewijze en de effecten van de aanwezige technologie. Het element arbeidsorganisatie wordt ontleed door aandacht te besteden aan de functies die onderscheiden worden, hun plaats in het productieproces en in de hiërarchie.

Deze informatie wordt ook verzameld aan de hand van een checklist. Tijdens de gegevensverzameling wordt, rekening houdend met de grootte en de organisatie van het bedrijf, een beroep gedaan worden op verschillende gesprekspartners. Gedacht wordt aan de bedrijfsleider, afdelingsverantwoordelijke of ploegbaas.

### 2.3 Kwaliteit van jobs

Binnen het sociotechnisch gedachtengoed vertrekt men van de idee dat de opties die het bedrijf neemt op technisch en organisatorisch vlak (cfr. productieorganisatie, productietechniek en arbeidsorganisatie) een rechtstreekse invloed hebben op de kwaliteit van jobs. M.a.w. de kwaliteit van functies verschilt naargelang het productieconcept waarin ze zich bevinden. Verderbouwend op dit gedachten-goed kwam in Nederland WEBA (Welzijn bij de Arbeid) tot stand. WEBA is een onderzoeksmethodiek die toelaat bestaande arbeidssituaties te beoordelen op de aanwezigheid van welzijnsrisico's. Welzijn wordt gedefinieerd in termen van 'de afwezigheid van stressrisico's en de mogelijkheid tot leren'. Deze methode werd uitgewerkt in opdracht van de overheid om gestalte te geven aan het begrip welzijn, opgenomen in de Arbeidsonderstandighedenwet (artikel 3).

Waarom is de toepassing van deze methodiek nuttig? Door middel van deze toepassing krijgen we, rekening houdend met de organisatie van het bedrijf, een beeld over de aanwezigheid van welzijnsrisico's op het werk. Dit is vanuit werknemersperspectief uiteraard belangrijk, doch men mag ook de relevantie voor het bedrijf niet uit het oog verliezen. De kans dat men gedurende zijn hele leven een zelfde job(inhoud) waarneemt is klein. Vandaar is het belangrijk dat men tijdens de uitvoering van zijn functie voortdurend leert: een werkpost die dagelijks de mogelijkheid tot leren biedt, biedt meer garanties voor een flexibel arbeidspotentieel. Bovendien gaan we er vanuit dat een werknemer die niet geconfronteerd wordt met de beschreven welzijnsrisico's meer genoegdooening vindt in zijn werk, wat de motivatie vermoedelijk ten goede komt.

Om de welzijnsvragen te beantwoorden wordt informatie verzameld over de handelingen die men verricht en de middelen/materialen die men daarbij gebruikt. Dit verschaft ook een inzicht in de huidige functie-inhoud (dus vereiste kwalificaties).

De informatie voor dit welzijnsprofiel wordt verzameld via observatie van de betrokken werknemers. Deze observatie wordt waar nodig aangevuld met een kort vraaggesprek.

## 2.4 Werkgelegenheidsrelatie

Naast de beoordeling van de kwaliteit van jobs wordt aandacht besteed aan de zogenaamde 'werkgelegenheidsrelatie'. Deze invalshoek wordt ontleend aan de arbeidsprocesbenadering: 'hoe verzekert een werkgever zich van de inzet van zijn personeel?' Onder de noemer werkgelegenheidsrelatie wordt aandacht besteed aan de allocatiepolitiek en de arbeidsverhoudingen.

Allocatie verwijst naar de inzet van arbeidskrachten en de maatregelen die men daarvoor neemt. Meer bepaald gaat het om het recruiters-, het opleidings- en het arbeidsvoorwaardenbeleid.

De uitwerking van deze dimensies gebeurt als volgt. Onder de titel rekruteringsbeleid wordt aandacht besteed aan de schoolse vorming die de voorkeur geniet, de recruiterskanalen waarvan men gebruik maakt, de aanwezigheid van recruitersproblemen in het verleden en in de toekomst. Onder de noemer opleidingsbeleid peilen we naar de inscholing van nieuwe werknemers: de vorm waaronder dit gebeurt en de ervaring die men ermee heeft. Vervolgens worden de aanwezigheid van kwalificatieproblemen bevestigd. Aanvullend wordt geïnformeerd naar bestaande oplossingsstrategieën b.v. inzake opleidingsbeleid: aard, leerinhouden, deelname, organisatie, evaluatie en nood aan opleidingen. Het arbeidsvoorwaardenbeleid valt uiteen in primaire (contract, loonvoorwaarden en toepassing functieclassificatie), secundaire (tijdstelsel) en tertiaire arbeidsvoorwaarden (promotiemogelijkheden, sociale voorzieningen).

Het tweede element van de werkgelegenheidsrelatie bevat de verhoudingen tussen werkgever en werknemer. De belangrijkste topics die bevestigd worden zijn : de aanwezigheid van de OR, het CVG en de verstandhouding met de vakbond in het bedrijf.

De gegevensverzameling rond beide onderwerpen gebeurt aan de hand van een checklist. De bedrijfsleider of personeelsverantwoordelijke worden hierover bevraagd.

### 2.5 Het subjectief gevoelen van welbevinden

Tot nu toe werd de informatie verzameld hetzij via een bevestiging van de werkgever, hetzij via observatie. In dit laatste luik laten we de werknemers aan het woord. Slechts een klein aantal werknemers is bevestigd : alleen de werknemers die we tijdens de functieuitoefening observeerden. Deze werknemers kregen een schriftelijke vragenlijst waarin een 40-tal uitspraken opgenomen zijn. In deze vragenlijst werd gevraagd naar hun opinie omtrent : de inhoud van het werk, de voorwaarden die men ontvangt (loonhoogte, tijdstelsel, promotiemogelijkheden, ...), de opleidingsmogelijkheden en/of -ervaringen en tot slot, de arbeidsomstandigheden waarin men werkt. Het ligt in de bedoeling om tijdens de survey een groter staal van werknemers te bevestigen.

## 3. De onderzoeksvragen

Onder deze titel geven we een kort overzicht van de onderzoeksvragen die in dit deelrapport centraal staan. We verwijzen telkens naar het hoofdstuk waarin de onderzoeksvraag beantwoord wordt.

De eerste onderzoeksvraag focust in op de bedrijfsomgeving : de impact van het economische en het institutionele raamwerk op de organisatie van het bedrijf wordt belicht. Of nog : *'Hoe reageren bedrijven op veranderingen in hun omgeving en welke implicaties heeft dit ?'* We zoeken een antwoord op deze vraag in hoofdstuk 3.

In het vierde hoofdstuk wordt de technische en arbeidsorganisatorische vormgeving van de productie besproken. Het is een antwoord op de vraag : *'welke stappen worden in de productie onderscheiden, welke technische hulpmiddelen worden ingezet en hoe worden taken over functiehouders verdeeld ?'* De aandacht gaat uit naar verschillen tussen bedrijven. Aanvullend wordt nagegaan met welke nieuwe middelen, materialen en/of bewerkingswijzen de carrossiers geconfronteerd worden. Er wordt een link gelegd tussen beide : *'wordt de uitvoering en organisatie van het werk beïnvloedt door de introductie van nieuwe middelen, materialen en bewerkingswijzen ?'*

Het resultaat van de technische en de arbeidsorganisatorische vormgeving vormt het vertrekpunt van de volgende analyse nl. de analyse van welzijnsrisico's. *Arbeidssituaties worden beoordeeld op de aanwezigheid van stressrisico's en leermogelijkheden.* De analyse wordt gedaan aan de hand van de Weba-methodiek (Projectgroep WEBA, 1989; Peeters, 1993), het resultaat wordt voorgesteld in hoofdstuk 5.

In het daaropvolgende hoofdstuk besteden we aandacht aan het opleidingsaanbod. Eerst kijken we naar *de wijze waarop nieuwe werknemers hun kwalificaties verwerven en de ervaringen die men heeft met de bestaande 'inwerkingsvormen'*. Vervolgens brengen we het formele opleidingsaanbod in de kijker en zoeken we een antwoord op de vraag: *'van welk formeel opleidingsaanbod maakt men gebruik, welke ervaringen heeft men ermee en welke behoeften ziet men in de toekomst?'* Bij het afsluiten van het hoofdstuk wordt het belang van 'het leerpotentieel van arbeidsplaatsen' aangestipt. Hier komt de Weba-analyse terug kort om de hoek kijken.

In het zevende hoofdstuk staat het item arbeidsmarktnelpunten centraal. Arbeidsmarktnelpunten verwijzen naar een discrepantie tussen vraag en aanbod. Deze beide perspectieven vinden we terug in onze centrale vragen: *'zijn er voldoende arbeidskrachten beschikbaar en kunnen ze optimaal in de produktie worden ingeschakeld?'* en nog *'zijn er voldoende aansluitende banen en worden kwalificaties van werknemers benut?'*

In het achtste hoofdstuk komen drie aspecten aan bod nl. arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Eerst geven we een korte beschrijving van de *primaire (loon, contract), secundaire (arbeidsduur) en tertiaire (promotiemogelijkheden) arbeidsvoorwaarden*. Onder de titel arbeidsomstandigheden overlopen we de *belangrijkste veiligheids- en gezondheidsrisico's* die door de zaakvoerders gesignaleerd worden. Tot slot, kijken we naar *de aanwezigheid van de vakbond* in de bezochte ondernemingen en stellen we ons de vraag *'wat typeert de sociale relaties in de kleine ondernemingen?'*



## HOOFDSTUK 2

### VOORSTELLING VAN DE CASE-STUDIES

#### 1. De bestudeerde bedrijven

De cases werden geselecteerd op basis van het RSZ bestand van werkgevers in het Paritair Comité van het koetswerk. Het bestand dateerde van 1992. Het bestand bevat geen informatie over de activiteiten van de ondernemingen, enkel een aanduiding van de grootte. We hebben getracht om de grootte evenwichtig te spreiden en in tweede instantie om regionale concentratie te vermijden.

De bedrijven werden telefonisch om medewerking verzocht. Er werd een bedrijfsbezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek werd a.d.h.v. een checklist de zaakvoerder en de meester gast bevraagd. De werknemers werden tijdens de uitvoering van hun werk gevolgd d.m.v. observatie. Tegelijkertijd werd hun een korte schriftelijke vragenlijst voorgelegd. Het onderzoeksverslag - zoals het hier voorligt - is de weerslag van de informatie die we op deze manier verzamelden. Men mag hierbij niet uit het oog verliezen dat het in totaal om 8 bedrijven gaat.

In de onderstaande tabel wordt een kort overzicht gegeven van de bedrijven die we bezochten. Er wordt rekening gehouden met hun grootte, hun activiteit, het type produkt en hun afhankelijkheidsrelatie. De begrippen worden in het hoofdstuk 3 uitgebreid toegelicht.

Tabel 2.1 Voorstelling van de bezochte bedrijven

Grootte	Activiteit	Type product	Alfankeijk- heidsrelatie	a) Afzet- markt	b) Grondstof- markt
Case 1	3 WN Carrosserie. Verhuur van wagens	Personen- wagens	wagen	Verzekerings- maatschappij Leasingsmaat- schappijen Merkgarages Autoverhuur Kwaliteits- cirkel	
Case 2	10 WN Carrosserie. Verhuur van wagens	Personen- wagens	wagen	Verzekerings- maatschappij Leasingsmaat- schappijen Merkgarages Autoverhuur Kwaliteits- cirkel	
Case 3	5 WN Carrosserie. Benzinepomp	Personen- wagen	Personen- wagen	Verzekerings- maatschappij Leasingsmaat- schappijen Merkgarages Kwaliteits- cirkel	
Case 4	2 WN Carrosserie	Personen- wagen	Personen- wagen	Merkgarages - onafh. -	Geen
Case 5	43 WN Carrosserie. Garage	Personen- wagen	Personen- wagen	Eigen merk- garage Verzekerings- maatschappij	Geen
Case 6	10 WN Carrosserie	Vrachtwagens		Merkgarages	Geen
Case 7	1 WN Carrosserie	Personen- wagen	Personen- wagen	Merkgarages	Geen
Case 8	3 WN Vervangen van glas	Personen- wagen	Personen- wagen	Merkgarages Carrosserieën	Geen



## DEEL 2



## HOOFDSTUK 3

### BEDRIJVEN EN HUN OMGEVING

In de eerste paragraaf stellen we bezochte bedrijven kort voor. Vervolgens brengen we de omgeving van de bedrijven in kaart. Immers, bedrijven werken niet geïsoleerd. Elementen uit de omgeving kunnen de prestatie en de organisatie van een individuele onderneming beïnvloeden. De vraag is : hoe reageren bedrijven op veranderingen in hun omgeving en welke implicaties heeft dit ? Twee factoren verduidelijken deze 'bedrijfsomgeving' nl. het economische en het institutionele raamwerk.

#### 1. Typering van de bezochte bedrijven naar grootte en activiteit

Er werden acht bedrijven bezocht. Bij de selectie van de carrosseriebedrijven werd rekening gehouden met de *grootte* van de onderneming : 5 bedrijven tellen vijf werknemers of minder, twee bedrijven tellen tussen de zes en tien werknemers, één bedrijf telt meer dan tien maar minder dan vijftig werknemers.

Binnen de geselecteerde bedrijven kan er een onderscheid gemaakt worden naar *product* : men herstelt personenwagens of vrachtwagens.

Binnen de groep die personenwagens herstelt kan men een onderscheid maken tussen bedrijven die als voornaamste activiteit het koetswerkherstel van wagens hebben (de '*zuivere*' *carrossier*) en bedrijven die deze activiteit combineren met de verkoop en het mechanisch en elektrisch herstel van de wagen (de '*gemengde*' *onderneming*). De zogenaamde 'gemengde' bedrijven zijn al geruime tijd op de carrosseriemarkt actief. De dalende autoverkoop en de druk van de autoverdelers om het herstel op te nemen zal daar niet vreemd aan zijn. Binnen de zogenaamde 'zuivere' carrossiers zijn ook enkele bedrijven die een zijactiviteit ontplooiën. Bijvoorbeeld : men verhuurt wagens en/of verkoopt benzine. De motivatie om naast de carrosserie ook de verhuur van wagens op te nemen houdt verband met het feit dat het niet zo'n grote investering vormt waarvan men als carrossier bij wijze van spreken 'dubbel gebruik' maakt : men verhuurt de wagens maar stelt ze tege- lijkertijd aan de klanten ter beschikking als vervangingswagen. Het bedrijf dat benzine verkoopt doet dit om twee redenen : het is als hersteller een geschikte

manier om een contact met de klant te onderhouden en/of op te bouwen, bovendien verzekert men zich van een stabiele bron van inkomsten.

Tenslotte hebben we een min of meer vreemde eend in de bijt : een bedrijf dat ruiten demonteert en plaatst. Dit bedrijf werkt vaak in opdracht van garages en carrossiers. De onderneming behoorde oorspronkelijk tot het *paritair comité* 'glas-handel' maar verhuisde kortelings naar 'koetswerk' (cfr. hoofdstuk 8, paragraaf 1.1).

## 2. De economische en institutionele omgeving

### 2.1 Economische omgeving

Onder de titel economische omgeving worden eerst gegevens thuisgebracht over de afzetmarkt. Er wordt een beschrijving gegeven van de belangrijkste evoluties die door de zaakvoerders gesignaleerd worden. Tegelijkertijd wordt er een link gelegd naar het investeringsbeleid en het klantenprofiel. Het verhaal rond de economische omgeving wordt afgerond met een korte beschrijving van de grondstofmarkt : waar haalt men het materiaal en de middelen om de wagens te bewerken en welke relatie onderhoudt men met deze bedrijven ?

#### 2.1.1 Afzetmarkt

De belangrijkste ontwikkelingen - door de zaakvoerders gesignaleerd - kunnen worden thuisgebracht onder de noemers 'onderaannemingsactiviteiten vermindere[n], intensivering van de samenwerkingsverbanden met de verzekeringsmaatschappijen, aanwezigheid van de gemengde garages'.

De zogenaamde '*zuivere*' *carrossiers werken* regelmatig in *opdracht van garages*. Verschillende bedrijven (CA1, CA2, CA3, CA4) willen dit samenwerkingsverband sterk terugschroeven.

Er zijn een aantal voor- en nadelen verbonden aan deze samenwerking. Het belangrijkste voordeel is ongetwijfeld het werkvolume. De garagehouder beschikt nog steeds over een sterke klantenbinding, wil men zich verzekeren van een stabiel werkvolume dan lijkt de carrossier wel verplicht om in opdracht van merkgarages te werken. De keerzijde van deze medaille is de minder aantrekkelijke financiële beloning. De carrossier die in opdracht van een garage een herstelling uitvoert weet veelal niet hoe hoog de herstelwerkzaamheden worden geraamd, men krijgt een vast bedrag ter beschikking en de garagehouders leveren de wisselstukken. Verder ervaart men deze herstellingswerken als weinig motiverend : men heeft geen rechtstreeks contact met de klant en men krijgt geen waardering voor het werk dat men doet. M.a.w. men heeft de indruk dat de garagehouders met de pluimen gaan lopen.

Niet alle onafhankelijke carrossiers willen de samenwerking met garages terug-schreeven. Enerzijds heeft men de bedrijven (CA4) die een speciale relatie onderhouden met een merkgarage (b.v. familieverband) en die daardoor goede voorwaarden kunnen bieden. Anderzijds zijn er de bedrijven voor wie het lidmaatschap van een verzekeringsmaatschappij niet rendabel lijkt (b.v. enige carrossier in de omgeving) en/of een te zware (lees : budgetair niet haalbare) investering vergt.

Carrossiers hebben de laatste jaren gestructureerde contacten aangeknoopt met *verzekeringsmaatschappijen*. Het gaat als volgt : verzekeringsmaatschappijen maken een lijst op van bedrijven waaruit hun klanten -bij een herstel van de wagen- kunnen kiezen. De implicatie van deze werkwijze is verregaand : carrossiers die niet op deze lijst vermeld staan verliezen potentiële klanten.

Hoe verwerft men een plaats op deze lijst ? De maatschappijen organiseren een *enquête*. Men informeert naar een aantal items, bijvoorbeeld : het gratis ter beschikking stellen van een vervangingswagen, de aanwezigheid van een onthaalruimte (bureau), een spuitcabine ... Wanneer men aan de criteria beantwoordt is men geaggregeerd. Ter informatie : verzekerden worden niet steeds verplicht om een carrosserie uit de lijst te kiezen. Men kan de herstelling laten uitvoeren door een carrossier van eigen voorkeur. In dat geval moeten de verzekerden ervoor zorgen dat het dossier volledig raakt en opgestuurd wordt met of zonder hulp van een expert.

Samenwerking met verzekeringsmaatschappijen vergt een zekere aanpassing : de door ons bezochte bedrijven werken met *Informex*. Informex is een systeem dat het opmaken van een bestek standaardiseert. Hoe gaat het in zijn werk ? Als hersteller noteert men op een voorgestructureerd formulier elk beschadigd onderdeel en men kruist de bewerking aan (b.v. vernieuwen, herstellen, spuiten ...). Men nodigt de expert uit om het bestek te controleren, brengt de gegevens in de computer en stuurt het bestek rechtstreeks door naar de maatschappij. Men krijgt een dossier terug waarin de te vervangen stukken zijn opgenomen (hun referentie-nummer en prijs) en de arbeidstijd die men wil vergoeden (1 eenheid is gelijk aan 6 minuten). Alleen wat in het bestek is opgenomen wordt vergoed. Uit de gesprekken met de zaakvoerders bleek dat administratieve invulling van dossiers niet steeds rimpelloos verloopt. De werkwijze van de maatschappijen verschilt : elk heeft zijn specifieke voorwaarden en vormvereisten. Dit maakt het beheer van dossiers soms onoverzichtelijk.

De samenwerking met verzekeringsmaatschappijen is van vrij recente datum en kwam door bemiddeling van de beroepsfederatie tot stand. Drie carrossiers die we bezochten zijn niet aangesloten. Dit leidt ons naar de vraag : waarom niet ? De motivatie om zich niet aan te sluiten loopt sterk uiteen. Ofwel beschikt men niet over de financiële ruimte om investeringen te doen die nodig zijn om te voldoen aan de vooropgestelde criteria (vooral inzake de inrichting van het atelier). Ofwel is het bedrijf gelegen in een regio waar weinig andere carrossiers werken, men beschikt sowieso over een vast klantenbestand. Ofwel herstelt men vracht-

wagens i.p.v. personenwagens, een markt waarop zich minder bedrijven toeleven.

Carrossiers, zowel zuivere als gemengde bedrijven, die aangesloten zijn verwijzen naar een aantal belangrijke voordelen. Ten eerste kan men rekenen op een vrij omvangrijk werkvolume: verzekerden kunnen bijna uitsluitend terecht bij de erkende carrossiers. De taart wordt m.a.w. in een beperkt aantal stukken verdeeld. Ten tweede kan men genieten van de derde-betalersregeling (verzekeringsmaatschappij betaalt rechtstreeks), openstaande facturen behoren hierdoor tot het verleden. Voor de 'zuivere' carrossiers heeft dit lidmaatschap een aantal bijkomende voordelen. Zo krijgt men de gelegenheid om rechtstreeks in contact te treden met de klant: men krijgt eer voor het werk dat men doet. Bovendien is deze samenwerking erg winstgevend: men kan de onderaanneming in opdracht van de garages terugschroeven en tegelijkertijd ruimere winstmarges boeken.

De samenwerking werpt blijkbaar haar vruchten af. Op korte tijd is het klantenbestand van de 'zuivere' carrosserie gewijzigd. De garages leveren niet langer het hoofdaandeel van de klanten, meer dan de helft van de klanten komt via de verzekeringsmaatschappij.

Het feit dat men via de verzekeringsmaatschappijen een groot aandeel van de klanten werft heeft een invloed op de wijze waarop men zijn concurrentiepositie inschat. Onafhankelijke carrossiers wijzen vooral naar de aangesloten carrossiers als belangrijkste concurrenten. De aangesloten carrossiers ervaren de gemengde garages als voornaamste concurrent, omgekeerd wijzen de gemengde bedrijven met de vinger naar de aangesloten carrossiers.

Verschillende carrossiers nemen de woorden '*de betere carrossier*' in samenspraak met 'zware investeringen' in de mond. Hiermee wijzen ze op het feit dat een erkenning als kwaliteitscarrossier (hetzij door de verzekeringsmaatschappijen, hetzij door de beroepsvereniging) zware investeringen vergt. Men veronderstelt dat kleinere carrosseriebedrijven die investeringen niet kunnen opbrengen, het aantal carrossiers zou in de toekomst dus dalen. Dit laatste kunnen we niet ontdekken noch bevestigen, wel zien we dat het uitsluitend de grotere bedrijven zijn die samenwerkingsverbanden met verzekeringsmaatschappijen en leveranciers aanknopen.

De gemengde bedrijven zijn al een tijdje actief op de carrosseriemarkt. Zuivere carrossiers kijken angstvallig naar deze ontwikkeling. Zij stippen deze bedrijven aan als belangrijkste concurrent en willen hun een belangrijke troef afnemen nl. de *garantieregeling*. Dit zou betekenen dat de carrossiers de garantie op het koetswerk van de constructeur zou overnemen. Bedrijven die dit doen krijgen het label 'Eurogarant'-bedrijf. Elementen die o.m. een rol spelen in de erkenning als bedrijf zijn: aanwezigheid van wettelijke vereisten (uitbatingsvergunning ...), receptie (wachtruimte, parkeerterrein, ...), werkplaats (mengruimte, droog- en/of spuitcabine) ...

### 2.1.2 Grondstofmarkt

Het meest typische aan de carrosserieactiviteit is het feit dat men een produkt herstelt dat elders wordt vervaardigd. Dit heeft implicaties voor de produktiewijze : de keuze van materialen, middelen en bewerkingswijzen is beperkt. M.a.w. wanneer de auto een nieuw design krijgt, op een andere wijze gemonteerd wordt, wanneer er gebruik gemaakt wordt van andere kleuren, van nieuwe materialen ... in al deze gevallen bestaat de taak van de carrossier erin de wagen in zijn oorspronkelijke staat te herstellen. De toeleveranciers die zich verzameld hebben rond deze bedrijven kunnen grosso modo worden ingedeeld in twee groepen : de ene groep legt zich toe op alles wat te maken heeft met het verven van de wagen, de andere groep levert vooral onderdelen voor de (de)montage en/of plaatslagen.

Verfleveranciers leveren zowel het materiaal (verf, schuurpapier, ...) als de middelen die men tijdens het verven gebruikt (verfistool, verfmengmachine, verfdoseermachine, ...). Doorgaans neemt men produkten af bij één leverancier. In principe is men niet gebonden, maar in praktijk kan men moeilijk verschillende merken door elkaar gebruiken. Men kan op elk ogenblik de 'samenwerking' stoppen; voor twee van de door ons bezochte bedrijven was dit het geval. In het CA6 opteert men voor een leverancier met een uitgebreider produktgamma. In CA4 verandert de vertegenwoordiger van leverancier, hij biedt betere condities : dus is men mee overgestapt.

Leveranciers ondernemen allerlei initiatieven om de 'samenwerking' aantrekkelijk te maken. Zij bieden doorgaans een technische ondersteuning. Deze kan variëren van een technische ondersteuning op de werkvloer (door de vertegenwoordiger) over technische cursussen in een opleidingscentrum tot informatievoorziening over hoe men het bedrijf moet runnen (cfr. verder opleidingsbeleid). Sommige leveranciers gaan nog een stapje verder en bieden hun klanten een lidmaatschap van een kwaliteitsgroepering aan. Drie van de door ons bezochte bedrijven zijn lid van een dergelijk verband. De groepering meet zichzelf de rol van spreekbuis toe : zij onderhandelt met verzekerings- en leasingmaatschappijen en bedingt voorwaarden die gelden voor alle leden. In ruil betalen de carrosseriehouders een jaarlijkse bijdrage en zijn ze verplicht verproducten af te nemen bij één verffabrikant. Het zijn vooral deze ondernemingen die de woorden 'terugschroeven van de samenwerking met de merkengarages, Eurogarant-label, samenwerking met verzekeringsmaatschappijen' in de mond nemen.

Met de leveranciers van o.m. wisselstukken bestaan minder sterke banden. Men beschikt over één of meerdere leveranciers : sommigen daarvan bieden verschillende merken aan (handelaars in autoonderdelen), anderen slechts één merk (de merkgarages). Elementen die de samenwerking kunnen bepalen zijn : de prijs (korting die men krijgt), de leveringstermijn en het aanbod. Daarnaast wordt ook de technische bagage gesignaleerd : één van de carrossiers gaat wisselstukken bij

merkengarages halen wanneer men behoefte heeft aan een woordje uitleg (b.v. omtrent de plaatsing van een auto-onderdeel).

## 2.2 Institutioneel

Er werd aan de zaakvoerders gevraagd of er een invloed uitgaat van milieu of andere wetgeving op hun werkzaamheden. Wijzigingen betreffen vooral de verfv-activiteit. Enkele voorbeelden : het gebruik van waterverf (verplicht in 1998), de verwijdering van loodhoudende pigmenten, de installatie van de zandstraalhal en spuitcabines die aan de Vlare-normen moeten voldoen ... Het zijn telkens wijzigingen die volgens de zaakvoerder belangrijke investeringen vergen maar die verder weinig problemen stellen. Of de carrossiers de milieu of andere wetgeving daadwerkelijk respecteren kunnen we in dit bestek niet nagaan.

Naast de bestaande wetgeving informeerden we naar de aanwezigheid van de ISO-norm. De norm klinkt bij de meeste zaakvoerders vertrouwd in de oren, doch de concrete inhoud is zelden duidelijk : de gebruikswaarde of relevantie van de norm is voor de meeste zaakvoerders een raadsel. Samenvattend zou men kunnen stellen dat men nieuwsgierig is maar op het ogenblik ontbreekt alle informatie om te beoordelen of het halen van deze norm interessant is voor het bedrijf.

Binnen de bezochte bedrijven treffen we één uitzondering aan nl. een 'zuivere' carrossier die op het eind van 1993 de ISO-9000-norm wil behalen. De voornaamste doelstelling wordt omschreven in termen van 'totaaltransparantie en kwaliteit'. Met het begrip totaaltransparantie doelt men op de openheid van het bedrijf : het bedrijf mag gezien worden door de buitenwereld, intern moet er duidelijkheid komen omtrent grenzen en verwachtingen van de onderneming. Het begrip kwaliteit wil men introduceren in elk stadium : zowel in de administratie als in de produktie.

Concreet heeft men een expert onder de arm genomen om de begeleiding te verzorgen. Deze persoon heeft een plan opgesteld : in de eerste helft van het jaar beëindigd men een handboek voor de administratie, in de tweede helft start men met de produktie. Beide fasen worden door de computer ondersteund.

Op het ogenblik van de bevraging had het plan voor de produktie nog geen vaste vorm aangenomen, de belangrijkste krijtlijnen werden wel meegedeeld. Men gaat twee werkinstrumenten op de werkvloer introduceren nl. een functieprofiel en een checklist. De werknemers maken een profiel van hun activiteiten, welk ter discussie wordt voorgelegd : herkent men de taken, is het profiel volledig ... Het tweede element betreft een checklist : een puntsgewijze opsomming van handelingen die men moet verrichten vooraleer men het voertuig doorgeeft aan een collega. De werknemer duidt aan of hij de handeling al dan niet verricht heeft. Een voorbeeld, de activiteit demontage : 'stoelhoes, wagen afspuiten, ontvetten, demontage onderdelen, demontage uitspuitzone, opslag kapotte delen te



herstellen delen op eigen werkplaats of werkplaats van derden, registratie van beschadigde delen. Door middel van deze twee instrumenten wil men de productie beter beheersen. Men hoopt op die manier een grotere efficiëntie te bereiken : elke werknemer verklaart zich akkoord met een zekere kwaliteitsafwerking en aan de hand van de checklist kan men ook nagaan of hij die bereikt. Daarop zou jaarlijks een beoordeling volgen. Welke vorm deze beoordeling gaat aannemen was nog lang niet duidelijk. Er werd gepraat over de mogelijkheid om het kwalificatiepotentieel van de werknemer bij te sturen en over het koppelen van een beloning aan de beoordeling. Nogmaals deze laatste twee ideeën zijn denkpijpestes, men heeft de actie nog niet tot in dit stadium uitgedokt. Kleine kanttekening : de betrokken onderneming is lid van een kwaliteitsgroepering. Deze groepering overweegt om een cursus 'hoe doe ik de ISO ?' op te starten. Er zou interesse bestaan voor dergelijk initiatief, al zou prijsetiket potentiële kandidaten wel eens kunnen afschrikken : de deelname zou meer dan een half miljoen bedragen.

### 3. Alles op een rij

De belangrijkste ontwikkelingen op de afzetmarkt lijken aanleiding te geven tot een dualiteit. Enerzijds zijn er bedrijven die nog steeds in onderneming voor garages werken. Anderzijds zijn er bedrijven die samenwerkingsverbanden met verzekeringsmaatschappijen aanknopen, dit laat de carrosseriebedrijven niet onbewogen. De onderaannemingsactiviteiten in opdracht van garages nemen af. De relatie met de klant wordt directer. De inrichting van de werkplaats wijzigt (onthaalruimte, aanwezigheid van verfbakken, ...). De druk om arbeid verder te rationaliseren wordt groter : elke activiteit wordt uitgedrukt in arbeidseenheden van zes minuten. Er ontstaat een kwaliteitsbewustzijn : kwaliteit leveren is een 'must' wil men erkend worden. In het verlengde hiervan ontstaan 'kwaliteitscircels' die inspelen op de behoefte van kleine en middelgrote ondernemingen om zich op een horizontale wijze te organiseren. Dergelijke verbanden ontstaan in het kielzog van de commerciële firma's die middelen, materiaal en opleiding leveren.



## HOOFDSTUK 4

### HET PRODUKTIECONCEPT

In dit hoofdstuk brengen we eerst de technische en arbeidsorganisatorische vormgeving van het produktieproces in kaart. Het is een antwoord op de vraag: 'welke stappen worden in de produktie onderscheiden, welke technische hulpmiddelen worden ingezet en hoe worden de taken over functiehouders verdeeld?'. Aanvullend wordt nagegaan met welke nieuwe middelen, materialen en/of bewerkingswijzen de carrossiers geconfronteerd worden. We beantwoorden de vraag: 'wordt de uitvoering en de organisatie van het werk beïnvloedt door de introductie van nieuwe middelen, materialen en bewerkingswijzen?'.

#### 1. Technische en organisatorische vormgeving

In deze paragraaf wordt de technische en arbeidsorganisatorische vormgeving van het produktieproces besproken. In de eerste paragraaf stellen we ons de vraag: 'welke uitvoerende stappen worden onderscheiden binnen het schadeherstel?' en 'hoe wordt de uitvoering voorbereid, ondersteund en georganiseerd?'. In de tweede paragraaf kijken we naar de technische hulpmiddelen die worden ingezet. In de derde paragraaf gaan we na hoe de activiteiten tot functies worden gebundeld. In de vierde en laatste paragraaf zetten we enkele knelpunten die zich manifesteren bij het organiseren van het werk op een rij.

##### 1.1 Produktieorganisatie

Binnen het 'koetswerkhersel' kan men verschillende uitvoerende stappen onderscheiden nl. demonteren, plaatslagen, verven en tenslotte, monteren.

De *demonstage-activiteit* is de eerste stap die men zet. Men gaat autoonderdelen verwijderen. Tijdens de demontage stelt men zich de volgende vragen: 'welke onderdelen moeten worden verwijderd opdat het plaatslagen en verven probleemloos kan verlopen, hoe zijn de te verwijderen onderdelen bevestigd, op welke manier kunnen ze worden gedemonteerd, hoe moet men ze rangschikken opdat men de onderdelen bij de montage terugvindt?'.

Nadat alle onderdelen gedemonteerd zijn kan men starten met het plaatslagen van de wagen. Deze activiteit kan drie vormen aannemen : richten, plaatslagen klein en plaatslagen groot.

Het *richten* gebeurt enkel wanneer de wagen zware schade heeft opgelopen : wanneer de carrosserie en het onderstel zijn ontwricht. Het rechtekken van de wagen gebeurt aan de hand van een richtbank. Aan de hand van deze bank meet en corrigeert men de vervormingen. Dit gebeurt als volgt : men plaatst richthoeken (torsen) op de richtbank die een aanduiding geven van de lengte, hoogte en breedte van een niet beschadigd voertuig; men plaatst de auto op de bank; men vergelijkt de ingestelde waarde van een niet-beschadigde wagen met deze van de vervormde wagen; men start met het richten van de wagen. Dat doet men door te trekken aan daarvoor voorziene punten.

*Plaatslagen klein* verwijst naar het herstellen van lichte schade. In dit geval worden geen carrosseriedelen vervangen, het volstaat om de kleine schade uit te deuken. Men doet dit als volgt : men neemt een hamer en bewerkt het vervormde carrosseriedeel, tegelijkertijd houdt men aan de andere zijde een tas (tegenhouder) tegen de wand om het staal de gewenste vorm te geven.

De activiteit *plaatslagen groot* verwijst naar werkzaamheden waarbij carrosseriedelen worden vervangen. In principe verwijderd men aan de hand van beitels en/of zagen beschadigde onderdelen. Vervolgens gaat men nieuwe onderdelen duurzaam aan de carrosserie verbinden. Sommige onderdelen worden kant en klaar geleverd door de autofabrikant, andere worden door de plaatslager uit gehele delen gezaagd. Het onderdeel wordt door lassen of lijmen bevestigd.

Nadat men het koetswerk in zijn oorspronkelijke vorm heeft gebracht kan men starten met het verven. Deze activiteit wordt opgesplitst in drie delen nl. voorbereken, verfmengen en verven.

Vooraleer men de verf aanbrengt moet men het oppervlak grondig *voorbewerken*. Wanneer het grote herstellingen betreft start men met het afslijpen van het laswerk en het zandstralen. Bij kleine herstellingen slaat men deze stap over en gaat men meteen plamuren d.w.z. oneffenheden in de plaatondergrond egaliseren. Men maakt het oppervlak spiegelglad door het te schuren met verschillende soorten schuurpapier. Vervolgens gaat men de ondergrond voorbereken door de grondverf aan te brengen, opnieuw te schuren, verdunde basislak op te wrijven en opnieuw te schuren. Men eindigt de operatie met het aflakken van de wagen. Al deze stappen worden gezet in functie van een mooie deklaag.

Voor het spuiten wordt de kleur bepaald en de *verf gemengd*. Dit gebeurt als volgt : men zoekt de juiste kleur (kleurkaart); men bepaalt de dosering van onderscheiden verven (microfiche, verfmixmachine); men gaat de verven mengen, tenslotte worden de verven geroerd (verfmengmachine). De kleur van het verf-mengsel wordt vergeleken met de oorspronkelijke kleur. Wanneer er een grote overeenstemming is brengt men de auto naar de verfcabine en kan men beginnen met spuiten.

Het eigenlijke *spuiten* verloopt als volgt : men brengt de auto in de verfcabine, vult het verfpistool met het vermengsel en start met het spuiten. Na het spuiten verlaat de pistoolschilder de cabine, men brengt warme lucht binnen en laat de auto gedurende een bepaalde tijd in de ruimte totdat hij helemaal droog is.

Het koetswerk is hersteld in zijn oorspronkelijke vorm en kleur. Dan rest enkel nog de **(re)montage** van onderdelen. De onderdelen die men demonteerde moeten opnieuw worden bevestigd. De stappen die men zet zijn vergelijkbaar met de demontage activiteit.

Bij het herstel van personenwagens en vrachtwagens vindt men de onderscheiden stappen terug. Alleen maakt men bij het voorbereiden van vrachtwagens meer gebruik van de zandstraaltechniek. De onderneming die de vrachtwagens bewerkt besteedt één van de uitvoerende activiteiten uit : wanneer de wagen gericht moet worden verwijst men door naar een verkooppunt. Men besteedt dit uit omdat de richtbank een zware investering vormt die moeilijk rendabel kan zijn : vrachtwagens beschikken over een stevige carrosserie, een beschadiging van het onderstel komt zelden voor.

De uitvoering van al deze activiteiten wordt bij elk van de bezochte carrossiers ondergebracht in één afdeling of produktiegroep. M.a.w. in de acht case-studies die we bezochten troffen we een stroomsgewijze structuur aan. De duur van een herstelling (doorlooptijd) varieert van drie tot vijf dagen.

De stappen die hierboven werden opgesomd betreft het uitvoerende gedeelte van de produktie.

De produktie moet ook worden voorbereid. Deze *voorbereiding* bestaat doorgaans uit de volgende elementen : ontvangen van klanten, het maken van een bestek (= het ontvangen van de expert, het bestek doorsturen ...), het bestellen van het nodige materiaal en middelen.

Wanneer de voorbereidende maatregelen getroffen zijn dan moet men ervoor zorgen dat uitvoering van start gaat. Dit impliceert dat men de uitvoerende activiteit *organiseert*.

Eenmaal de uitvoering gestart is zorgt men ervoor dat ze ongestoord kan verlopen : men moet *ondersteuning* bieden. Deze ondersteuning kan verschillende vormen aannemen, de voornaamste zijn : opvangen van problemen en zoeken naar oplossingen, onderhoud en reparatie van materiaal en middelen en tenslotte, het uitvoeren van een controle op het geleverde werk.

In grote bedrijven worden deze voorbereidende, organiserende en ondersteunende activiteiten vaak ondergebracht in stafafdelingen. In de bezochte bedrijven was dit niet het geval : zowel de voorbereiding, ondersteuning als organisatie van het werk werden gedelegeerd naar de produktiegroep. Verderop (cfr. arbeidsorganisatie) zullen we zien dat deze activiteiten doorgaans wel ondergebracht worden in één gespecialiseerde functie.

## 1.2 Produktietechniek

Hierboven werd een schets gegeven van de activiteiten die men in een carrosserie terugvindt. In deze paragraaf stellen we ons de vraag : met welke middelen voert men de activiteit uit ? Deze opsomming is verre van volledig doch geeft een indicatie van het arsenaal aan gereedschap waarover een carrossier beschikt. De meeste carrossiers beschikken over deze middelen, de aanschaf is evenwel een kwestie van geld. Bij het opsommen van het gereedschap werd de indeling in uitvoerende activiteiten (cfr. produktieorganisatie) gevolgd.

(De)montage : een gereedschapskist, een snijbrander en een slijpschijf.

Kleine deuken : hamers en tassen. Zowel hamers als tassen vindt men in de meest uiteenlopende vormen. Men heeft bijvoorbeeld vlakke tassen (voor nauwelijks gebogen onderdelen), bolvormige tassen (sterk gebogen onderdelen) en langwerpige tassen (uitdeuken van scherpe kanten).

Grote deuken : een slaghamer of een deukentrekker, een zaag, een slijpmachine en een lasapparaat.

Richten : de richtbank, de richthoeken, een datakaart en trekhaken.

Vorbewerken : een schuurmachine en een spuitpistool.

Vermengingen : een micro-fiche, een mixed-systeem en een verfmengmachine.

Spuiten : een spuitcabine, een spuitpistool en een infra-roodtoestel.

Het bedrijf dat vrachtwagens herstelt beschikt min of meer over hetzelfde gereedschap. Er zijn enkele verschillen : de spuitcabines zijn groter; er is geen richtbank; men beschikt over een zandstraalinstallatie omdat veel vrachtwagens gezandstraald i.p.v. geschuurd worden.

De gereedschappen waarover een carrossier beschikt zijn één voor één middelen die de gebruiker helpt bij het uitvoeren van zijn taak. De gereedschappen leggen de gebruiker niet op wat, hoe en wanneer iets gedaan moet worden. Het gaat uitloeiend om middelen die manueel, mechanisch of hydraulisch werken. Deze middelen nemen geen activiteiten die door de mens gedaan kunnen worden over.

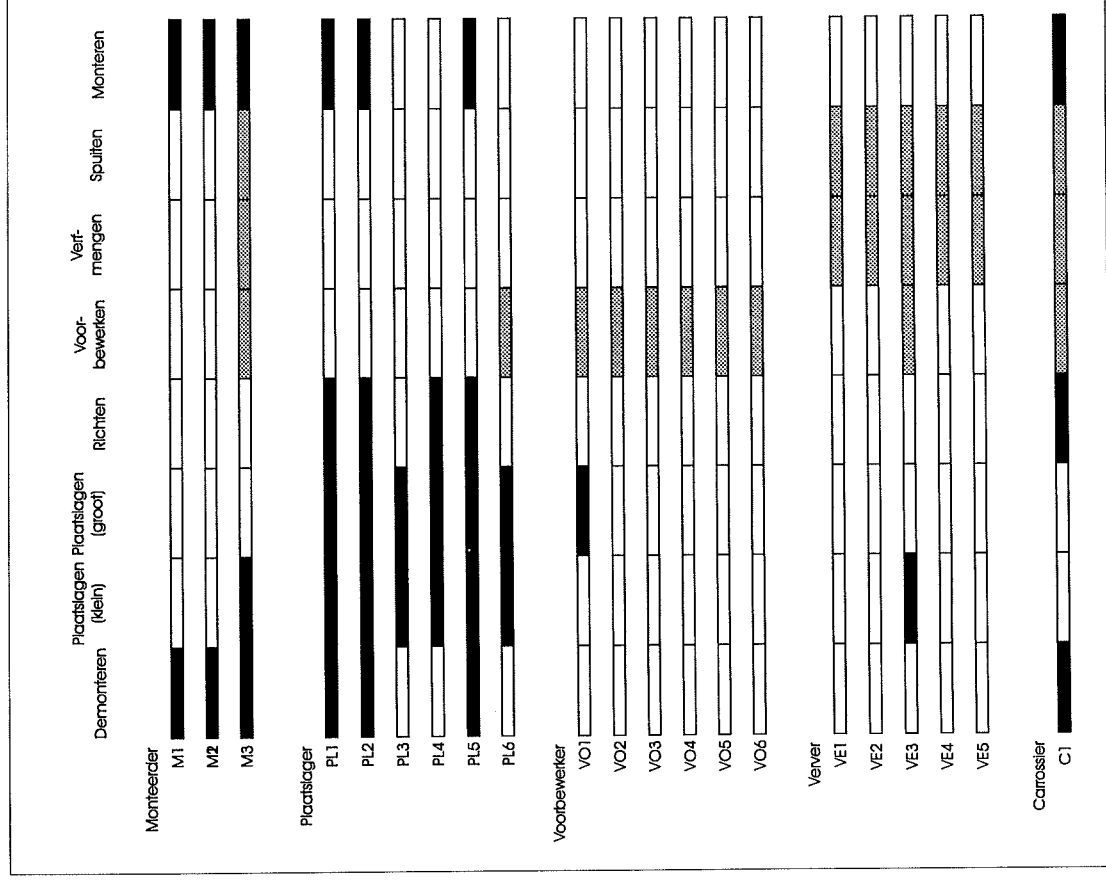
## 1.3 Arbeidsorganisatie

De uitvoering is in al de bezochte bedrijven gegroepeerd in één produktiegroep. De gereedschappen die gebruikt worden zijn flexibel in die zin dat ze de uitvoering van de activiteiten niet determineren. De vraag die hierop volgt : hoe wordt de arbeid verdeeld ? Welke functies ontstaan ?

Er is een vrij strikt onderscheid tussen functies die de uitvoerende activiteiten groeperen en functies die de voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten integreren.

### 1.3.1 De bundeling van uitvoerende activiteiten tot functies

In de bedrijven vinden we maximum vijf verschillende functiebenamingen terug nl. monteerder, plaatslager, voorberejder, verver en carrossier.



**Figuur 4.1** De integratie van uitvoerende taken binnen de carrosseriebedrijven

Uit figuur 4.1 blijkt duidelijk dat eenzelfde functiebenaming een totaal andere inhoud kan hebben. Nochtans kunnen we er een rode draad doorheen trekken.

Wanneer we rekening houden met de grootte van een onderneming en het pro-  
dukt dat bewerkt wordt komen we tot enkele scenario's. Die verduidelijken we  
even.

Vooreerst wordt de *(de)monteerder* als aparte functie onderscheiden. De integra-  
tie van de uitvoerende taken 'demontage en montage' vinden we terug in de  
grotere bedrijven (10 werknemers of meer). In kleinere bedrijven creëert men  
geen aparte functie voor de montage-activiteit. De functiehouder die (de)mon-  
teert combineert dit met andere uitvoerende activiteiten b.v. met het plaatslagen  
(PL1 PL2) en heel uitzonderlijk met de verfactiviteit (M3).

Het dominante taakprofiel van de *plaatslager* bestaat uit de activiteiten : plaat-  
slagen klein, plaatslagen groot en richten. Bij twee functiehouders wordt de richt-  
activiteit uit het takenpallet gelicht. De reden is eenvoudig. In het ene geval (PL4)  
wordt de richtactiviteit door de onderneming uitbesteed (cfr. productieorganisatie  
vrachtwagens). In het andere geval (PL3) werkt men met twee plaatslagers, de  
richtactiviteit wordt waargenomen door de tweede plaatslager. Het taakprofiel  
van de plaatslager wordt aangevuld met de (de)montageactiviteit daar waar de  
functie van monteerder niet expliciet onderscheiden wordt.

De functie *voorbewerker* wordt in de meeste organisaties apart onderscheiden.  
Ze bestaat voornamelijk uit één uitvoerende activiteit nl. voorbereken. In twee  
gevallen is de functie gefragmenteerd : V5 doet enkel het afplakken van wagens  
en V6 enkel het zandstralen. Beide functies vinden we terug in een grotere car-  
rossier (10 werknemers). Nochtans lijkt niet de grootte van de onderneming dan  
wel het produkt dat bewerkt wordt aanleiding te geven tot de fragmentatie van  
deze functie. Een woordje uitleg : in de onderneming herstelt men vrachtwagens,  
gezien de omvang van het voertuig is het mogelijk om de activiteit 'zandstralen of  
afplakken' aan een aparte functiehouder toe te wijzen. Het tijdsdeel van deze  
bewerking is zo omvangrijk dat een hele dagtaak ermee gevuld wordt. Slechts in  
twee van de door ons bezochte bedrijven wordt voorbereken niet ondergebracht  
in een aparte functie.

De functie *spuiter* vinden we in elk bedrijf terug. De betrokken functiehouders  
combineren steeds twee activiteiten nl. verfmingen en spuiten. In één geval doet  
de verver ook de voorbereking van de auto : in dit bedrijf is de functie van  
voorbewerker afwezig (V3).

Tot slot, in één van de bezochte bedrijven werd een functiehouder aangeduid  
met de naam '*carrossier*'. De betrokkene deed de (de)montage, het richten, het  
voorbewerken, het verfmingen en het spuiten van de wagen. De activiteiten  
plaatslagen klein en groot werden uitgevoerd door de echtgenoot van de zaak-  
voerdster. M.a.w. de zogenaamde 'carrossier' verenigde haast alle uitvoerende  
activiteiten in zijn functie. Dit is een functiesamenstelling die we uitsluitend  
terugvinden in de kleine carrosserie.



### 1.3.2 De bundeling van voorbereidende, ondersteunende en organiserende activiteiten tot functies

De voorbereiding, ondersteuning en organisatie van deze uitvoering wordt doorgaans ondergebracht in een aparte functie. Onder voorbereiding verstaan we 'het ontvangen van klanten, het maken van een bestek, het bestellen van het nodige materiaal en middelen'. Ondersteunende taken zorgen ervoor dat de uitvoering ongestoord kan plaatsvinden. Het betreft volgende activiteiten: 'opvangen van problemen en zoeken naar oplossingen, onderhoud en reparatie van materiaal en middelen, administratie en tenslotte, het uitvoeren van een controle op het geleverde werk'. De organiserende activiteiten verwijzen naar de 'planning van het werk'.

Deze voorbereidende en organiserende taken worden zelden toegewezen aan werknemers die instaan voor de uitvoering van de produktie (monteerder, plaat-slager, voorbereider en spuitser), doorgaans behoren ze tot het takenpakket van een 'leidinggevende'. De ondersteunende taken worden gedeeltelijk gedelegeerd: onderhoud en reparatie van middelen wordt door de uitvoerders verricht. Zij kunnen hun eigen uitvoering controleren, de eindcontrole ligt evenwel altijd bij de chef en/of meester-gast.

Het aantal leidinggevers dat onderscheiden wordt houdt vooral verband met de grootte van de organisatie. Een onderneming die minder dan vijf werknemers telt beschikt over een zaakvoerder. Van zodra een onderneming rond de tien werknemers telt ontstaan er twee tot drie hiërarchische niveaus, met de respectievelijke namen: atelieër, meester-gast en vervangende meester-gast.

De figuur op de volgende pagina illustreert de integratie van activiteiten alnaargelang het aantal bestuurlijke niveaus die onderscheiden worden.

Functienaam	Activiteiten				Uitvoering	
	1	2	3	Steeds	Af en toe	Nooit
Case 1						
Zaakvoerder	X	X	X		X	
Case 2						
Zaakvoerder	X	X				X
Atelierchef						
Meestergast		X	X	X		
Case 3						
Zaakvoerder	X	X	X			X
Case 4						
Zaakvoerder 1	X	X			X	
Zaakvoerder 2		X	X	X		
Case 5						
Zaakvoerder						
Meestergast	X	X			X	
Vervangende meestergast				X		
Case 6						
Zaakvoerder	X	X	X			X
Meestergast 1	X	X	X	X		
Meestergast 2		X	X	X		
Case 7						
Zaakvoerder	X	X				X
Case 8						
Zaakvoerder	X	X				X
Legende						
1 Voorbereiding						
2 Organisatie						
3 Ondersteuning						

In drie bedrijven wordt de uitvoering voorbereid en georganiseerd door één persoon nl. de zaakvoerder. Deze mensen komen voort uit het bedrijf en hebben een theoretische achtergrond die toelaat om naast de voorbereidende en organiserende ook de ondersteunende activiteiten waar te nemen. Er is één uitzondering op deze regel: een zaakvoerder (case 7) die niet beschikt over deze theoretische achtergrond waardoor de werknemers in kwestie in staan voor de uitvoering en ondersteuning van hun werk.

In sommige bedrijven worden de activiteiten waargenomen door twee personen. In dat geval komt men tot een splitsing van activiteiten. Er is een persoon die het werk voorbereidt, een tweede persoon biedt ondersteuning. De taak 'organisatie van het werk' wordt waargenomen door beide functiehouders (case 2

en 4) : de persoon die de opdrachten aanvaardt, overlegt met de tweede bestuurder.

De meeste 'leidinggevers' komen voort uit de organisatie. Ze hebben, op één uitzondering na, theoretische kennis van het produktieproces. Dit wil zeggen : in principe kan men advies geven wanneer een probleem zich voordoet en/of kan men inspringen wanneer het erg druk is. In praktijk zien we dat één derde van de leidinggevers dagelijks in de produktie meewerkt, één derde doet dit enkel wanneer er pieken zijn, één derde doet dit nooit.

#### 1.4 Knelpunten tijdens de organisatie van het werk

De planning van het werk was voor heel wat zaakvoerders nogal problematisch. Men kan moeilijk het werkvolume inschatten omdat de vraag naar herstelling zeer grillig is. De bezochte bedrijven zijn tevreden wanneer men een week bij voorbaat een beeld heeft van het verwachte werkvolume.

Wanneer men pieken in het werkvolume moet opvangen en/of wanneer iemand afwezig is, hoe lost men dit op ? Welnu, er zijn twee dominante scenario's. Doorgaans springt de zaakvoerder en/of meestergast in : de betrokkene beschikt over een theoretische en een praktische know-how waardoor men zonder veel problemen de taken kan opnemen (vooral in de kleine ondernemingen). In het andere geval doet men beroep op functionhouders die beschikken over dezelfde kwalificaties. Bijvoorbeeld : men doet beroep op functionhouders die in het bedrijf dezelfde functies waarnemen (vooral in grotere bedrijven case 5 en 6) of men maakt gebruik van functionhouders die in een ander filiaal tewerkgesteld zijn (case 2). Merk op dat 'beroep doen op iemand met dezelfde kwalificaties' geen synoniem is voor de term 'functionele flexibiliteit' nl. het combineren van verschillende functies. In praktijk zijn er bijzonder weinig functionhouders die meer dan één functie opnemen. Wanneer dit toch gebeurt dan lijkt dit eerder toevallig : men beheerst de activiteit omdat men ze uitoefende tijdens een eerdere beroepservaring.

Omgekeerd : hoe vangt men sterke dalingen in het werkvolume op ? Twee bedrijven maken gebruik van technische werkloosheid. Anderen hebben een wagen (old-timer) in het bedrijf staan waar uitsluitend aan gewerkt wordt in de 'dode' momenten. In het andere geval geeft men de werkplaats een opknop- of poetsbeurt.

Een tweede knelpunt vloeit verder uit de verdeling van taken over functionhouders : het zijn de zogenaamde 'afstemmingsproblemen'. Problemen die hun oorsprong vinden in het feit dat functionhouders hun werk moeten afstemmen op het werk dat na hen moet gebeuren. Bij verregaande arbeidsdeling kunnen problemen ontstaan tussen : de demonteerder en de plaatslager; de plaatslager en de voorbewerker; de voorbewerker en de verver; de demonteerder en de verver; de demonteerder en de monteerder. Deze problemen worden nader toegelicht bij de

regelprobleeminventarisatie (cfr. hoofdstuk 5). Hier volstaat het te signaleren dat dergelijke problemen bestaan, ze vloeien voort uit de arbeidsdeling in het bedrijf en worden vaak niet erkend door de zaakvoerders.

## 2. Nieuwe methodes, materialen en middelen ?

Er werd een beschrijving gegeven van de manier waarop men de produktie organiseert, de middelen die men gebruikt en de wijze waarop men de arbeid verdeelt over functiehouders. In deze paragraaf stellen we ons de vraag : met welke nieuwe middelen, materialen en/of bewerkingswijzen wordt men in de carrosserie geconfronteerd ? Welke consequenties heeft dit voor de organisatie en/of uitvoering van het werk ? Er wordt een opsomming gegeven van veranderingen die door de zaakvoerders gesignaleerd werden; aanvullend volgt een beschrijving van de aanpassingsmaatregelen die de bedrijven treffen. Ook hier geldt dat de opsomming verre van volledig is. Alleen geeft het een goede aanduiding van de aard en de implicaties van nieuwigheden.

Tijdens de opsomming wordt een onderscheid gemaakt tussen methode, materiaal en middelen. Laten we starten met enkele veranderingen inzake werkwijze (*methode*).

De demonteerder moet bij elk nieuw model achterhalen hoe de onderdelen bevestigd zijn. Doorgaans betreffen het kleine wijzigingen. Deze kunnen variëren van onderdelen die op een andere manier bevestigd zijn (b.v. in de portieren gebruikt men andere schroeven) tot het demonteren van nieuwe onderdelen (de airbag). De (de)monteersders ontvangen hiervoor geen bijkomende scholing, men leert via trial and error.

De plaatslager wordt in toenemende mate geconfronteerd met onderdelen die niet kunnen worden uitgedrukt, de onderdelen worden meteen vervangen (b.v. sierlijsten). Dit geldt vooral voor onderdelen in kunststof. Concreet betekent dit dat het werkvolume van de plaatslager afneemt omdat de constructeur andere materialen in de auto integreert. Volgens de zaakvoerders heeft dit geen verregaande gevolgen. Al stellen we vast dat een aantal plaatslagers naast het uitdeuken ook de (de)montage-activiteit opnemen.

De spuitser moet naar aanleiding van een milieुरichtlijn spuiten zonder solvents, dit zou een invloed hebben op de manier van verven en op de inrichting van de verfcabine. Hiervoor volgt men opleiding bij de verfproducenten.

Het begrip *materiaal* verwijst naar een object dat verbruikt wordt tijdens de produktie.

Tijdens de (de)montage en het plaatslagen verbruikt men niet veel materiaal, hoogstens een aantal laspanelen en wisselstukken.

Materiaal wordt vooral gebruikt tijdens de verfactiviteit (o.m. plamuur, verharder, grondverf, basislak, verfmengsel ...). Een nieuwigheid is b.v. het gebruik

van waterverf (verplicht in 1998). Verder wordt de spuitregelmatic geconfronteerd met steeds wisselende kleuren waarvan hij de kleursamenstelling moet achterhalen. Verfabrikanten verschaffen opleiding aan de spuiters.

#### *Veranderingen inzake middelen.*

Het arsenaal van middelen waarover de demonteerder beschikt zou geen noemenswaardige wijzigingen hebben ondergaan. Veranderingen blijven beperkt tot b.v. een nieuwe schroevendraaier om schroeven los te wrikken.

De spuiters maakten kennis met de mengmachine en mixed-machine. Bij de introductie krijgt men vorming.

Bij de plaatslagger wordt melding gemaakt van de puntlasser : dit toestel bestaat al ruim 15 jaar doch zou recent beter op punt gesteld zijn en daardoor een algemene toepassing kennen. Wanneer men met de puntlasser werkt last men niet langer volledige delen, het volstaat om de flanken van de te lassen delen puntsgewijs te verhitten. Hierdoor is vooral het slijpwerk in omvang afgenomen.

Verder troffen we in één van onze bedrijven een nieuw soort richtbank aan. Deze richtbank kent geen uitgebreide toepassing, in feite was het door ons bezochte bedrijf een pilootbedrijf. Daarom staan we er wat langer bij stil. Onze aandacht gaat uit naar drie items : volgens welk principe werkt de nieuwe richtbank, welk invloed heeft het op de uitvoering en de organisatie van het werk en hoe verliep de introductie in het betrokken bedrijf.

De nieuwe richtbank bestaat uit drie beweegbare armen om te trekken en laserpunten die de meting verrichten. Men gebruikt de richtbank als volgt. Men rijdt de auto op de bank en bevestigt vier klemmen aan de naden. Men tikt een aantal gegevens in de computer nl. merk, serie, aantal deuren en bouwjaar van de auto. Het geraamte van de wagen verschuift op het computerscherm. Vervolgens bevestigt men op het niet beschadigde deel lasertargets. De computer zoekt met behulp van een laserstraal de targets en signaleert wanneer hij ze bereikt. Men krijgt een volledig beeld van de wagen : de wenselijke en feitelijke afmetingen worden afgebeeld. Men meet de lengte, de breedte en de hoogte van de wagen. Wanneer men de analyse vollediger wil voegt men meetpunten toe. Wanneer men voldoende punten heeft kan men van start gaan met het trekken. Het rechtekken van het materiaal gebeurt als volgt : men bevestigt klemmen aan de wagen, haakt er een ketting van de trekarm in en brengt de automatische trekarm in beweging.

Welke gevolgen heeft de introductie van de richtbank voor de uitvoering van het werk ? De meeste oude banken werken aan de hand van mallen. Deze mallen geven een aanduiding van de afwijking van de wagen. Deze mallen zijn statisch, de functiehouder bepaalt met het oog de omvang van de afwijking en start langzaam met het rechtekken van de wagen. Met de nieuwe richtbank doet men niet langer beroep op de visuele diagnose van de richter. De coördinaten op het scherm, gemeten door middel van de lasertargets, vormen de richtlijn om het rechtekken van de wagen te sturen. In se blijft het rechtekken van de wagen

hetzelfde. Het enige verschil is dat men niet met één maar wel met drie trekarmen werkt. Dit veronderstelt een zekere aanpassing want men verdeelt de trekkracht over verschillende punten. Samenvattend zou men kunnen stellen dat het gebruik van de nieuwe richtbank de meting van de vervormingen maakt, daarop volgt de probleemdiagnose van de plaatslager nl. 'gegeven deze meeteenheden, hoe moet ik van start gaan met het rechtekken van de wagen?'. Heeft de introductie verregaande gevolgen voor de organisatie van het werk? Een invloed die kan uitgaan van de nieuwe richtbank heeft betrekking op de planning van het werk nl. men moet niet langer wachten op de levering van mallen waardoor men het werk autonoomer kan plannen. Verder werden een aantal voordelen opgesomd die voortvloeien uit de preciezere meting die men kan maken. Er werd melding gemaakt van : een toename van het herstel en afname van de te vervangen onderdelen; de kans dat men tijdens het richten fouten maakt is kleiner; de mogelijkheid om foutieve operaties te corrigeren is groter; de tijd die men besteedt aan het richten zou afnemen. Enige voorzichtigheid bij de opsomming van deze voordelen is aangewezen : de betrokken onderneming is een pilootfirma, dus betrokken partij. De kans bestaat dat de voordelen te dik in de verf gezet worden. Van daar enige voorzichtigheid.

Hoe verliep de introductie van de nieuwe richtbank? De meestergast nam aan een cursus deel (cfr. hoofdstuk 6). Het is de bedoeling dat hij deze kennis doorgeeft aan zijn collega plaatslager.

De bovenstaande uiteenzetting is een korte illustratie van de belangrijkste nieuwe materialen/middelen/methodes die door de zaakvoerders signaleerd worden. De rode draad doorheen het verhaal wijst op een afhankelijkheidsrelatie : men is sterk afhankelijk van de wijzigingen die de autoconstructeur aanbrengt. Wil men de auto in zijn oorspronkelijke staat herstellen dan moet men de produktveranderingen volgen. Een andere belangrijke invloed gaat uit van milieuriichtlijnen. Vooral de verfactiviteit wordt hierdoor beïnvloed. Deze vernieuwingen hebben geen noemenswaardige invloed op de wijze waarop de produktie georganiseerd en de arbeid verdeeld wordt. In de meeste gevallen gaat de introductie vrij geruisloos van start : de betrokken functiehouder probeert via 'trial and error'. In een aantal gevallen wordt er opleiding georganiseerd om de betrokken functiehouder voor te bereiden. Vooral de leveranciers van verfpakketten hebben hieromtrent een aanbod opgebouwd (cfr. opleidingsbeleid 6).

### 3. Alles op een rij

Binnen het 'koetswerkhersel' onderscheiden we vier stappen nl. demonteren, plaatslagen, verven en tenslotte monteren. De uitvoering, voorbereiding, ondersteuning en organisatie wordt bij elk van de bezochte carrosseries in één afdeling of produktiegroep thuisgebracht.

We gaven een korte opsomming van de middelen waarmee men de uitvoering verricht. Het gaat om middelen die manueel, mechanisch of hydraulisch werken. De middelen leggen de gebruiker niet op wat, hoe en wanneer iets gedaan moet worden.

In de bedrijven vinden we maximum vijf verschillende functies terug nl. monteren, plaatslager, voorbewerker, verver en carrossier. Elke functienaam kan een verschillende inhoud hebben.

Het aantal leidinggevende dat onderscheiden wordt is beperkt. Dit houdt vooral verband met de grootte van de ondernemingen.

De impact van nieuwe materialen/middelen/methodes op de wijze waarop de productie georganiseerd en de arbeid verdeeld wordt is vrij beperkt.





## HOOFDSTUK 5

### WELZIJN BIJ DE ARBEID

In dit hoofdstuk staat het begrip 'welzijn bij de arbeid' centraal. Om dit begrip te operationaliseren maakten we gebruik van een bestaande methodiek nl. WEBA (Projectgroep WEBA, 1989; Peeters, in voorbereiding). Door middel van deze methode geeft men in Nederland gestalte aan het begrip welzijn, opgenomen in de Arbeidsomstandighedenwet (artikel 3). Welzijn heeft in die wet een plaats naast veiligheid en gezondheid.

De methode laat toe bestaande arbeidssituaties te beoordelen op de aanwezigheid van welzijnsrisico's, ze wordt vooral toegepast door Arbo-deskundigen (inspecteurs). Recent kent ze een uitbreiding naar de onderzoekswereld. We pasten deze methode toe, de resultaten worden in dit hoofdstuk voorgesteld.

In de eerste paragraaf verduidelijken we het begrip welzijn en de wijze waarop het geoperationaliseerd wordt. In de tweede paragraaf beschrijven we de verschillende stappen die gezet worden om tot de uiteindelijke beoordeling te komen. De welzijnsprofielen komen in de derde paragraaf aan bod. In de vierde en laatste paragraaf zetten we alles op een rij.

#### 1. Het begrip welzijn

Welzijn wordt gedefinieerd als 'de afwezigheid van stressrisico en de mogelijkheid tot leren'. Immers, werknemers mogen niet overspannen raken van hun werk, bij gevolg moeten stressrisico's worden vermeden. Bovendien moeten werknemers zich in en door hun werk kunnen ontwikkelen, leermogelijkheden moeten dus worden bevorderd.

Het begrip welzijn wordt binnen de methodiek losgekoppeld van individueel-persoonlijk welbevinden. Er wordt geopteerd voor een conditionele risicobepaling d.w.z. dat een bepaalde arbeidssituatie onafhankelijk van de beleving van het individu een welzijnsrisico kan bevatten. De organisatie van het werk bepaalt of je met een welzijnsrisico geconfronteerd wordt. De vraag is natuurlijk: 'welke kenmerken van een arbeidssituatie geven aanleiding tot een welzijnsrisico?', 'is het mogelijk om van een arbeidssituatie te zeggen dat ze een risico bevat?' en 'hoe

gaan we die arbeidssituatie herkennen?'. Dit brengt ons tot de operationalisatie van het begrip welzijn.

Laten we eerst kijken naar de operationalisatie van de stress-dimensie (Project-groep WEBA, 1989). Stressrisico is het resultaat van een discrepantie tussen twee kenmerken nl. regelvereisten (problemen of storingen die moeten worden opgelost) en regelmogelijkheden (de mogelijkheid die de organisatie van je werk biedt om problemen op te lossen). Er is dus sprake van een stressrisico wanneer men tijdens de uitvoering van het werk geconfronteerd wordt met een probleem, terwijl men niet over de mogelijkheid beschikt om dit probleem op te lossen.

*Stressrisico's worden bepaald door de verhouding tussen problemen die zich voordoen tijdens het werk en de mogelijkheid die men heeft om ze op te lossen.*

Wat leermogelijkheden betreft maakt men een onderscheid tussen vier vormen van volledigheid nl. vaktechnische, cognitieve, bestuurlijke en communicatieve volledigheid (Christis, 1991). Vaktechnische volledigheid doelt op de aanwezigheid van een samenhangend geheel van uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken. Wanneer deze taken aanwezig zijn dan is de kans groter dan mensen hun beroepskwalificaties bestendigen en verder ontwikkelen. Cognitieve volledigheid is aanwezig wanneer de functie bestaat uit een evenwichtige verdeling tussen makkelijke en moeilijke taken. Bestuurlijke volledigheid verwijst naar de aanwezigheid van externe regelmogelijkheden (contacten met leidinggevend en werkoverleg), die belangrijk zijn voor het ontwikkelen van organisatorische kwalificaties. Communicatieve volledigheid verwerft men wanneer het werk communicatie mogelijk maakt en vereist.

*Of mensen over leermogelijkheden beschikken impliceert een antwoord op de vraag in hoeverre hun functie 'vaktechnisch, cognitief, bestuurlijk en communicatief' volledig is.*

## 2. Toepassing van de Weba

De Weba-methodiek moet ons een antwoord geven op de vraag of de arbeidssituaties die we in carrosseriebedrijven terugvinden een welzijnsrisico bevatten. M.a.w. maken zij de kans op leren klein en de kans op stress groot?

### 2.1 Leermogelijkheden

Om de leermogelijkheden van een arbeidssituatie te illustreren beantwoorden we vijf kwaliteitsvragen. Elke functie kan onvoldoende, beperkt of onvoldoende scoren op deze vijf vragen. Bij het toekennen van de scores wordt rekening gehouden met hiernavolgende operationalisering.

### 2.1.1 Is de functie volledig ?

Er zijn twee criteria om te besluiten tot de volledigheid van een functie. Een functie scoort beperkt wanneer de handelingscyclus van een taak volledig is. D.w.z. men treft de nodige voorbereidingen, men voert uit, men controleert het resultaat en kan de uitvoering corrigeren. Wanneer de functiehouder daarenboven een volledig procesdeel afwerkt wordt de score voldoende toegekend. We onderscheiden twee procesdelen nl. '(de)montage, plaatslagen klein en groot en richten' en 'voorbewerken, vermengen, spuiten'. Wanneer de functiehouder geen volledig procesdeel afwerkt en wanneer de handelingscyclus niet volledig is krijgt men een onvoldoende.

### 2.1.2 Bevat de functie organiserende taken ?

Organiserende taken worden in de Weba opgenomen omdat ze bijdragen tot het ontwikkelen van organisatorische kwalificaties. Ze verwijzen naar zeggenschap over het werk. M.a.w. de werknemer kan zaken regelen of problemen oplossen die het niveau van de eigen, individuele werkplek overstijgen. Er worden drie vormen onderscheiden : de functionele contacten (contacten met collega's van eigen of andere afdeling), het werkoverleg en de taakgroep. Wanneer werkoverleg en/of taakgroep aanwezig is wordt de score voldoende toegekend. De aanwezigheid van functionele contacten geven aanleiding tot de score beperkt. Bij de afwezigheid van beide wordt geopteerd voor de score onvoldoende.

In praktijk zullen de beoordeelde functies beperkt scoren : het formele overleg is in de bezochte bedrijven zo goed als afwezig. Een kleine nuancering is hier wel op zijn plaats. De communicatie heeft in de kleine en middelgrote bedrijven vaak een ad hoc karakter en gebeurt informeel. Dergelijke vorm van communicatie wordt bevorderd door de ruimtelijke ordening (werken in een magazijn/atelier), door het feit dat de functiehouders zelden gebonden zijn aan een werkplaats en/of machine en last but not least door de afwezigheid van verscheidene besluitvormingsniveaus. Dit betekent dat problemen veelal op een andere manier opgelost worden.

### 2.1.3 Is er een evenwicht tussen makkelijke en moeilijke taken ?

Een taak is moeilijk wanneer een functiehouder tijdens de uitvoering ervan regelmatig geconfronteerd wordt met een situatie, die in de vorm waarin ze voorkomt, nog nooit eerder is opgetreden (cfr. bijlage). De functiebeoordeling bekomen we door de score van de afzonderlijke taken op te tellen. Rekening houdend met het tijdsaandeel van elke taak wordt bepaald of de afwisseling tussen makkelijke en moeilijke taken voldoende, beperkt of onvoldoende is.

#### 2.1.4 Beschikt de functiehouders over voldoende autonomie ?

Er wordt nagegaan of de functiehouders over autonomie t.a.v. de methode, de volgorde en het tempo beschikt. Autonomie betekent in eerste instantie dat men problemen met werk zelf kan oplossen. Verder impliceert autonomie dat men de uitvoering kan laten variëren al naargelang wisselende behoeften en omstandigheden. De beoordeling van autonomie vindt plaats op taakniveau (cfr. bijlage). Er wordt een totaalscore gemaakt van elk taak afzonderlijk : de score die de taak kreeg inzake tempo, volgorde en methode wordt opgeteld. De totaalscores van alle afzonderlijke taken worden opgeteld om tot een 'functiebeoordeling' te komen.

#### 2.1.5 Beschikt de functiehouders over voldoende ondersteuningsmogelijkheden ?

Kan de werknemer, wanneer hij geconfronteerd wordt met een probleem dat hij niet alleen kan oplossen, beroep doen op iemand anders ? We houden rekening met twee vormen van contact nl. horizontaal en verticaal. Horizontale contacten zijn contacten met collega's. Ze scoren voldoende wanneer er een collega aanwezig is die over dezelfde kwalificaties beschikt. Ze zijn beperkt wanneer dezelfde collega alleen kan inspringen b.v. omdat een voorwerp te zwaar is om op te tillen. Wanneer de contacten met de collega's beperkt zijn kunnen de ondersteuningsmogelijkheden voldoende zijn. Ze zijn voldoende wanneer de zaakvoerder, meestergast of leverancier (verticaal contact) problemen met materiaal, middelen en methode kunnen oplossen. Wanneer er geen contacten zijn, noch horizontaal noch verticaal, scoort de functie onvoldoende.

#### 2.2 Stressrisico's

Stressrisico's ontstaan wanneer er een discrepantie is tussen de problemen waarmee je wordt geconfronteerd en de mogelijkheden die de organisatie van je werk je biedt om ze op te lossen. Het ligt niet onze bedoeling om een uitspraak te doen over de stressrisico's waarmee de individuele functiehouders geconfronteerd worden. We geven een opsomming van de mogelijke storingsbronnen (problemen) en de meest geijkte probleemoplossing die - gegeven de werksort - hier tegenover staat. Dit wordt samengevat in een zogenaamde regelprobleeminventarisatie.

De inventaris die we opstellen houdt rekening met zes storingsbronnen. Gedacht wordt aan problemen of storingen die voortvloeien uit :

- a. de normen (wat moet er worden gedaan, hoe moet het worden gedaan, in welke tijd);
- b. het materiaal waarmee gewerkt wordt (is het in voldoende hoeveelheid aanwezig, van voldoende kwaliteit en op tijd aanwezig);

- c. de middelen of het gereedschap waarmee men werkt (is het in voldoende hoeveelheid aanwezig, van voldoende kwaliteit en op tijd aanwezig, hinderen ze de persoon);
- d. de operaties (kunnen bewerkingen gecorrigeerd worden, zijn ze te zwaar, te moeilijk);
- e. het resultaat (t.a.v. hoeveelheid, kwaliteit, tijdstip) en feedback (de aanwezigheid en kwaliteit van de feed-back die men krijgt);
- f. de omgeving (levert deze hinder op).

Er zijn verschillende mogelijkheden waardoor men bovenstaande storingsbronnen kan opheffen. Men kan de problemen zelf oplossen : men gaat sneller of langer werken (tempo), men kiest een andere werkwijze (methode) ofwel draait men de planning om en begint men aan iets anders (volgorde). Wanneer men het probleem niet zelf kan oplossen kan men de hulp in roepen van een collega. Men kan ook beroep doen of de zaakvoerder of een externe persoon (leverancier) : men kan advies vragen en/of het probleem doorschuiven. Het probleem kan ook blijven liggen. We pretenderen niet dat de inventaris volledig is : enkel de problemen die regelmatig opduiken en/of gesignaleerd worden zijn opgenomen.

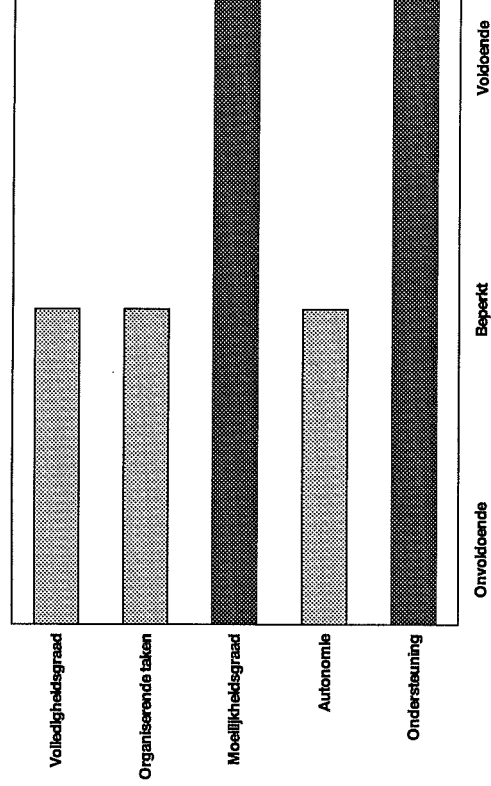
### 3. Welzijnsprofielen

Al naargelang de grootte van de organisatie en het produkt dat bewerkt wordt kunnen volgende functies worden herkend : (de)monteerder, plaatslager, voorwerker en verver. We maken een welzijnsprofiel en een probleeminventarisatie voor elk van deze functies.

#### 3.1 De (de)monteerder

De (de)monteerder wordt in de grotere bedrijven als afzonderlijke functiehouder onderscheiden. Een (de)monteerder verwijdt onderdelen in functie van het plaatslagen en het verven. Wanneer het koetswerk in zijn oorspronkelijke vorm hersteld is dan worden alle onderdelen opnieuw gemonteerd. Het is een functie die we terugvinden aan het begin en einde van het produktieproces. Ze bevat twee taken : demontage en montage.

Bij wijze van voorbeeld nemen we functiehouder uit case 6 (M1 in figuur 4.1). Het welzijnsprofiel van de (de)monteerder wordt hieronder uitgebeeld.



Figuur 5.1 Welzijnsprofiel van de (de)monteerder

De functie (de)monteerder scoort beperkt omdat de functiehouders geen volledig procesdeel afwerkt. De handelingscyclus binnen de onderscheiden taken is wel volledig. Een voorbeeld: wanneer men een wagen demonteert dan zet men gereedschap binnen handbereik, men beslist welke onderdelen men gaat demonteren (voorbereiding), men demonteert de onderdelen (uitvoering), men controleert of alle onderdelen gedemonteerd werden (controle), eventueel verwijderd men bijkomende onderdelen (correctie).

De organiserende taken zijn beperkt omdat er geen werkoverleg aanwezig is.

De functie bestaat uit een evenwichtige verdeling tussen gemakkelijke en moeilijke taken. Het is vooral de montageactiviteit die dit evenwicht verwezenlijkt. Het karakteristieke aan de montageactiviteit is het feit dat men onderdelen, zowel mechanische als elektrische, opnieuw een plaats geeft in de auto. Binnen deze taak wordt de functiehouders regelmatig geconfronteerd met een situatie, die zich in die vorm nog nooit eerder heeft gemanifesteerd en waarvoor hij een oplossing moet zoeken.

De autonomie waarover men beschikt is beperkt. De keuzevrijheid inzake tempo is beperkt omdat de zaakvoerder het tijdstip bepaalt waarop men aan een operatie start, verder bestaan er verwachtingen t.a.v. de bewerkingstijd. Anderszins legt de techniek zeker geen dwingend tempo op, men kan wat sneller of trager werken wanneer men dit wenst. De volgorde waarin men de uitvoering afwerkt is eveneens beperkt omdat men gebonden is aan de technische opbouw van de auto. Tot slot, de variatie in middelen, materialen en bewerkingwijzen (autonomie inzake methode) is aanwezig doch limitatief. Het gereedschapsarsenaal waarover een demonteerder beschikt illustreert dit (cfr. hoofdstuk 4, par. 3).

De ondersteuningsmogelijkheden zijn voldoende: wanneer er een probleem opduikt kan men beroep doen op een collega die over dezelfde kwalificaties beschikt.

*Samenvattend zou men kunnen stellen dat de functie van (de)monteerder om aandacht vraagt. Inzake leermogelijkheden schort er vooral wat op vlak van vakmatige volledigheid en de ontwikkeling van bestuurlijke kwalificaties. Tervijl de cognitieve en communicatieve volledigheid toereikend is.*

Stress ontstaat wanneer (de)monteerders met problemen en/of storingen geconfronteerd worden en wanneer ze deze niet kunnen oplossen. In de onderstaande figuur ondernemen we een poging om de meest frequente problemen waarmee (de)monteerders geconfronteerd worden op te sommen (regelproblemen). Aanvullend noteren we de mogelijkheden waarover de functiehouders beschikken om deze problemen op te lossen (regelmogelijkheden). Deze mogelijkheden wordt door middel van het zwarte bolletje aangeduid. We pretenderen niet dat de inventaris volledig is: enkel de problemen die regelmatig opduiken en/of gesig-naleerd worden zijn opgenomen.





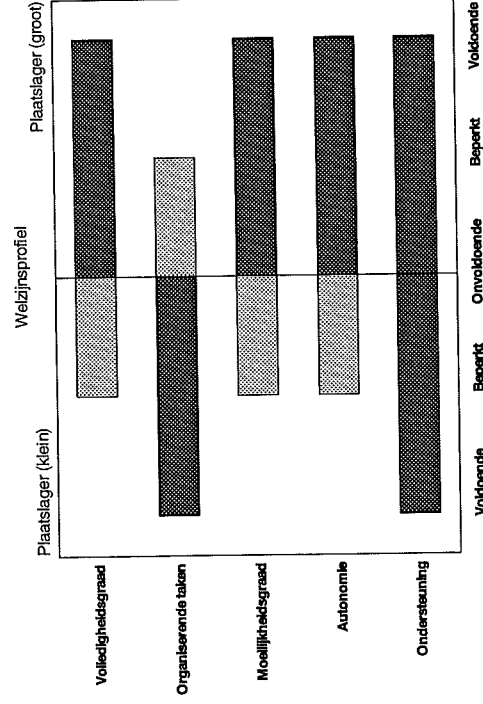
van onderdelen moet men bijgevolg rekening houden met de wensen van functiehouders die het arbeidsobject overnemen. Dit veronderstelt dat men altijd weet hoe ze te werk gaan. Gezien de arbeidsdeling (uitsluitend montage-activiteiten) is dit niet vanzelfsprekend. M.a.w. er ontstaan afstemmingsproblemen tussen de demonteerder enerzijds en de plaatslager-verver anderzijds doordat men niet over voldoende informatie beschikt.

Verder worden vooral problemen i.v.m. operaties en resultaat gesignaleerd. Merk op dat veel problemen die te maken hebben met onvoorziene omstandigheden (hoeveelheid werk onvoorspelbaar, resultaat wijkt af 'opgelost' worden door langer te werken (autonomie t.a.v. tempo).

### 3.2 De plaatslager

De functie van plaatslager vinden we in elk bedrijf terug. Doorgaans bestaat ze uit de activiteiten: plaatslagen klein, plaatslagen groot en richten. In twee gevallen behoort de richtactiviteit niet tot het functiepalet: de richtactiviteit wordt uitgevoerd (case 6) of wordt door een collega plaatslager waargenomen (case 5). Het functieprofiel van de plaatslager wordt aangevuld met de (de)montage-activiteit wanneer de functie van (de)monteerder niet expliciet onderscheiden wordt. M.a.w. we krijgen twee heel uiteenlopende profielen. Het meest uitgebreide profiel is een combinatie van: (de)montage, plaatslagen klein, plaatslagen groot en richten. Daartegenover staat de plaatslager die enkel de taken plaatslagen klein en groot krijgt toegewezen.

Bij wijze van voorbeeld nemen we een plaatslager uit case 2 (PL1 in figuur 4.1) en case 5 (PL3 in figuur 4.1). Het uiteindelijke welzijnsprofiel van beide functiehouders wordt voorgesteld in onderstaande figuur.



Figuur 5.3

Plaatslager groot beschikt over een volledige functie. Elke taak bevat een volledige handelingscyclus. D.w.z. men treft de nodige voorbereidingen, men voert uit, men controleert het resultaat en men kan de uitvoering corrigeren wanneer dit nodig blijkt. Een klein voorbeeld om dit te verduidelijken. Een plaatslager die moet richten zet zijn materiaal klaar, rijdt de auto op de richtbank en maakt een diagnose (=voorbereiding). Vervolgens gaat hij van start met het trekken (=uitvoering). Tijdens het trekken maakt hij voortdurend een vergelijking tussen de wenselijke en feitelijke afmetingen van de auto. Wanneer de richtactiviteit beëindigd is controleert hij of de 'dagen' evenwijdig zijn (controle). Wanneer dit niet het geval is zal hij de fout corrigeren (correctie). De functie is volledig omdat elke taak een volledige handelingscyclus bevat én omdat de functiehouder op elkaar aansluitende taken afwerkt. M.a.w. hij werkt een volledig procesdeel af.

Plaatslager klein beschikt niet over een volledige functie. De functiehouder krijgt niet de kans om een volledig procesdeel te beëindigen. Het procesdeel bestaat uit vijf stappen daarvan krijgt hij er twee toegewezen. De functie scoort beperkt en niet onvoldoende omdat de twee taken (plaatslagen klein en groot) een volledige handelingscyclus bevatten. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Wanneer men een auto ontvangt die slechts beperkte schade heeft opgelopen dan bekijkt de plaatslager de schade, hij beslist welk middelen hij gaat gebruiken en haalt de middelen uit het rek (voorbereiding). Vervolgens start hij met uitdeuken (=uitvoering). Hij bekijkt het resultaat van zijn werk (controle), wanneer hij niet tevreden is kan hij steeds beslissen om het werk te corrigeren (correctie).

De organiserende taken van plaatslager groot zijn beperkt, die van plaatslager klein zijn voldoende. De score voldoende verwijst naar het bestaan van een formeel overleg. Dit overleg vindt wekelijks plaats. Op de agenda staan o.a. de binnenkomende opdrachten, de planning van de afgelopen week, problemen die zich hebben voorgedaan ... Plaatslager groot krijgt de score beperkt omdat functionele contacten aanwezig zijn, overleg is afwezig.

De functie van plaatslager groot bestaat uit een evenwichtige verdeling tussen moeilijke (plaatslagen groot, richten en montage) en makkelijke taken (demonstratie, plaatslagen klein). Bij plaatslager klein is dit niet langer het geval. Gezien het tijdsaandeel van de taak plaatslagen klein (meer dan 60% van de tijd) komt het evenwicht tussen moeilijke en makkelijke taken in gevaar, vandaar de score beperkt.

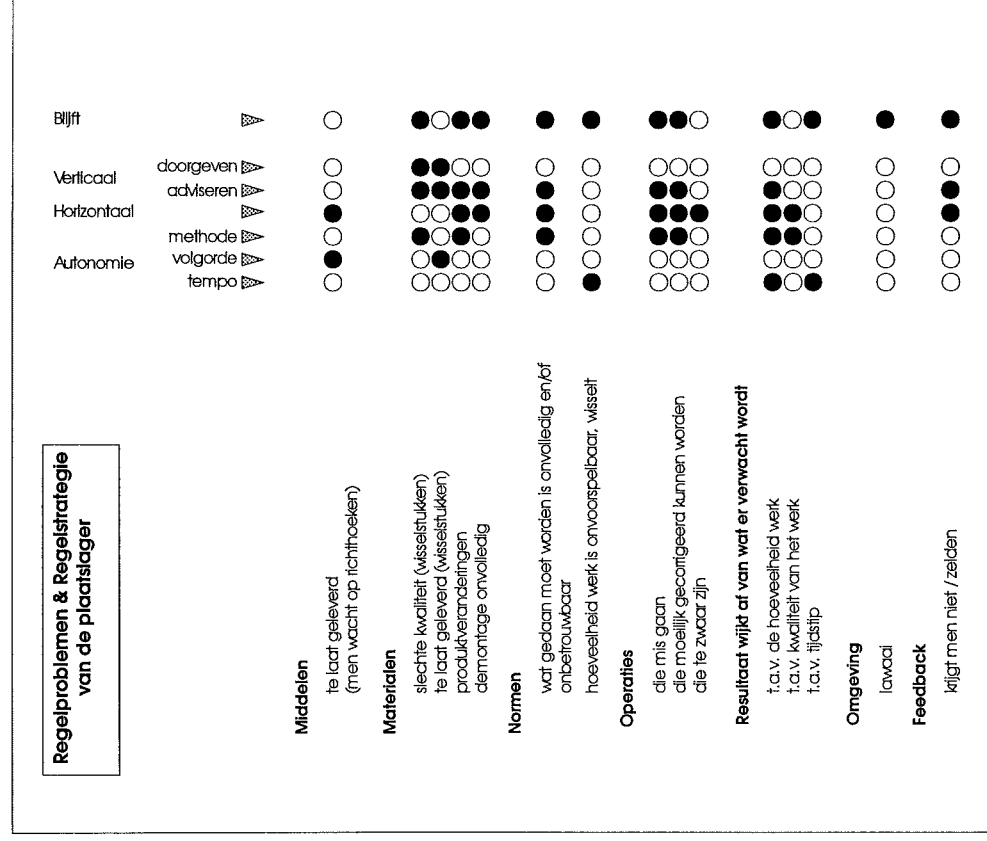
De autonomie waarover plaatslager klein beschikt krijgt een lagere score omdat de keuzevrijheid inzake middelen, materiaal en bewerkingswijze beperkter is (cfr. bijlage, score autonomie plaatslagen klein en groot). De keuzevrijheid inzake volgorde en tempo is nagenoeg identiek. Het grotere gewicht dat we toekennen aan de keuzevrijheid inzake methode verklaart het verschil.

De ondersteuningsmogelijkheden zijn voor beide functiehouders voldoende. Er zijn twee mogelijkheden. Ofwel is er een collega aanwezig die dezelfde kwalificaties heeft, ofwel vraagt men raad aan een leidinggevende. In beide gevallen

bestaat de mogelijkheid om beroep te doen op iemand wanneer men met een probleem geconfronteerd wordt.

*Wat betekent dit profiel voor de dimensie leermogelijkheden? De functie van plaatslager groot biedt leermogelijkheden: zowel op vakmatig, cognitief als communicatief vlak. De functie van plaatslager klein daarentegen verdient wat aandacht. De functie is vakmatig onvolledig en bevat geen evenwicht tussen makkelijke en moeilijke taken.*

De regelprobleeminventarisatie wordt in onderstaande figuur voorgesteld. Aan gezien een plaatslager ook kan (de)monteren zijn problemen in verband met de (de)montage-activiteit in de opsomming ingesloten.



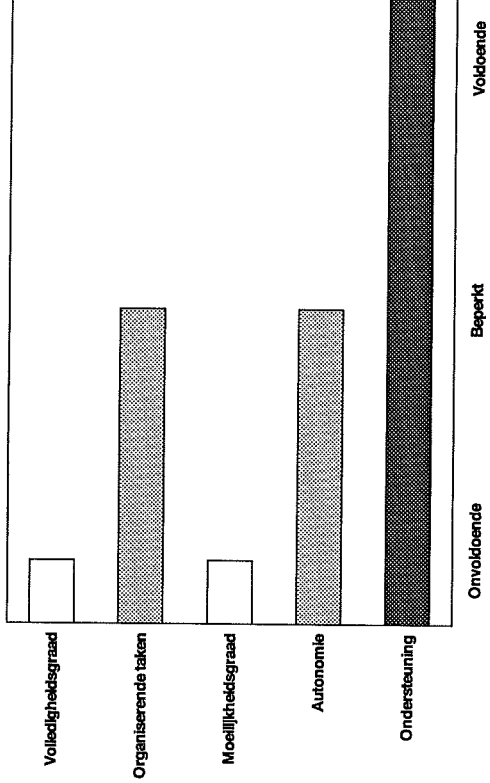
Figuur 5.4 Regelproblemen en regelstrategie van de plaatslager

Een probleem dat door de betrokken functiehouders gesignaleerd wordt houdt verband met het resultaat van het werk. Wanneer men start met het rechtekken van de wagen dan is het resultaat van deze handeling niet altijd voorspelbaar en bovendien moeilijk te corrigeren. Verder wordt de plaatslager (en demonteerder) regelmatig geconfronteerd met een produktveranderingen, aangebracht door de constructeur (b.v. nieuwe materialen). Deze produktveranderingen veroorzaken wel eens problemen. In regel beschikt men over onvoldoende informatie om de herstelling de eerste keer perfect uit te voeren. Men valt terug op eigen inzichten (autonomie inzake methode) of vraagt advies aan de zaakvoerder en/of collega. Via trial and error zoekt men de juiste oplossing.

### 3.3 De voorberewerker

In de bezochte bedrijven wordt de functie 'voorbewerker' apart onderscheiden. Ze bestaat uit één taak n.l. voorbereken : oneffenheden in de plaatgrond worden geëgaliseerd, men brengt de grondverf en basislak aan opdat de spuitser een mooie deklaag kan zetten.

De onderstaande figuur illustreert het welzijnsprofiel van de voorberewerker uit case 1 (cfr. VO2 figuur 4.1).



Figuur 5.5 Welzijnsprofiel van de voorberewerker

De functie van voorberewerker is niet volledig. De voorberewerker verricht slechts een klein procesdeel. Wel kan hij dit procesdeel volledig afwerken. Hij bereidt de activiteit voor : hij kiest het materiaal en de middelen, hij zet ze klaar of zoekt ze in het magazijn (voorbereiding). Hij schuurt het oppervlak (uitvoering). Hij controleert het eindresultaat en corrigeert wanneer hij dit nodig vindt. Alleen is de con-

trole die men als voorberejder kan uitvoeren aan een aantal technische beperkingen onderhevig (cfr. probleeminventarisatie).

De organiserende taken zijn beperkt omdat er geen werkoverleg aanwezig is.

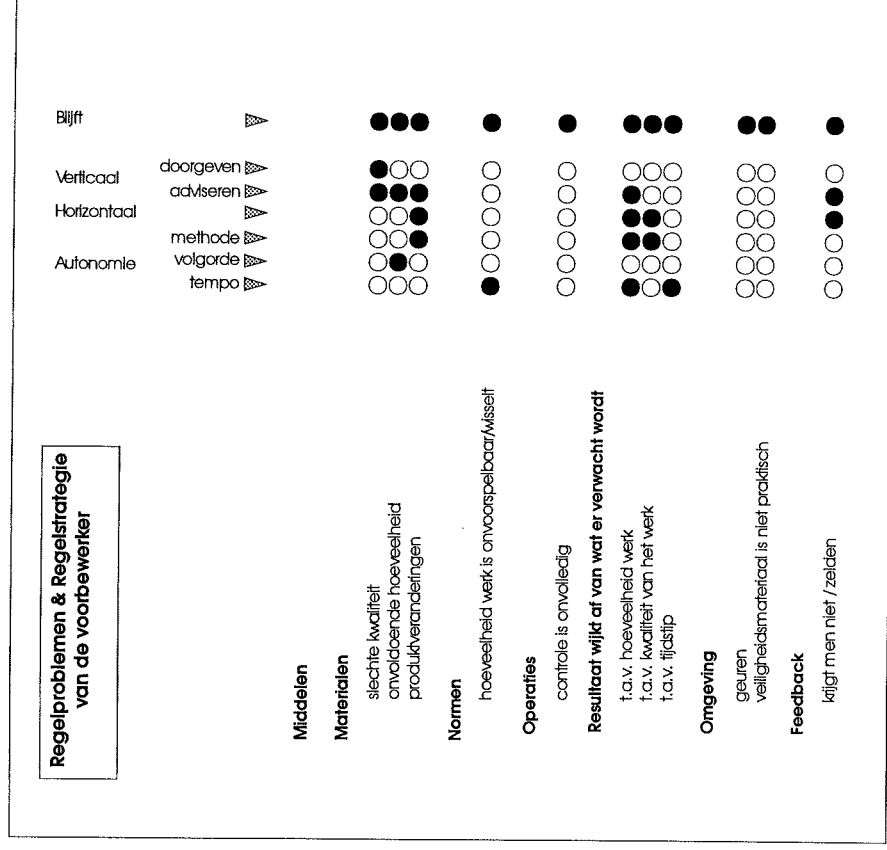
De functie bevat geen evenwicht tussen moeilijke en makkelijke taken. Ze bestaat uit één uitvoerende taak die laag scoort qua moeilijkheidsgraad. Tijdens de uitvoering van de taak doet men beroep op steeds dezelfde bewerkingswijzen. De bewerkingswijzen verschillen onderling niet.

De autonomie inzake tempo, volgorde en methode is beperkt. De keuzevrijheid inzake tempo is beperkt omdat het tijdstip waarop men aan een operatie start bepaald is, verder bestaan er verwachtingen t.a.v. de bewerkingstijd. Ze is evenwel niet onvoldoende omdat de techniek geen dwingend tempo oplegt, men kan wat sneller of trager werken wanneer men dit wenst. Men kiest evenmin de volgorde waarin de uitvoering afwerkt: de keuzevrijheid is beperkt door een aantal technische vereisten. Tot slot, de variatie in middelen, materialen en bewerkingswijze is aanwezig doch limitatief.

De ondersteuningsmogelijkheden zijn voldoende. Er is geen collega aanwezig die over dezelfde kwalificaties beschikt. Wel, kan de zaakvoerder en/of leverancier van verproducten problemen met middelen, materialen en/of methodes oplossen.

*Kortom de functie van voorberejder vraagt om aandacht. Ze biedt weinig leermogelijkheden omdat ze vakmatig, cognitief en bestuurlijk onvolledig is.*

Welke zijn de belangrijkste storingsbronnen en welke regelstrategie staat hier tegenover? Een illustratie hiervan vinden we in onderstaande figuur.

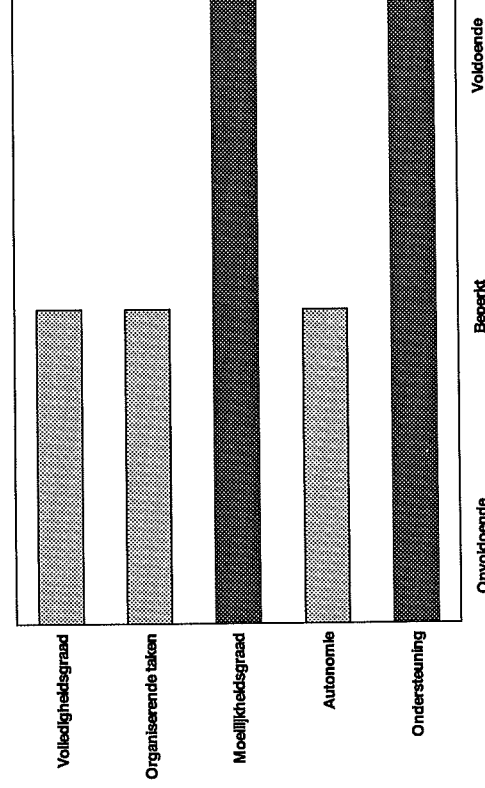


**Figuur 5.6** Regelproblemen en regelstrategie van de voorbewerker

Wanneer een voorbewerker het oppervlak heeft bewerkt dan kan hij het resultaat van zijn werk controleren. Deze controle is niet altijd sluitend : slechts wanneer de verflaag is aangebracht wordt definitief duidelijk of het vlak behoorlijk werd schoongemaakt, of de filter boven de plamuurlaag voldoende is, ... M.a.w. de controle op de kwaliteit van het werk, de correctheid van de operatie is slechts definitief wanneer de spuiter zijn werk heeft beëindigd. Dit is één van de meest typerende regelproblemen waarmee een voorbewerker geconfronteerd wordt. De regelstrategie die hiertegenover staat varieert. Maar wanneer de fout niet door de beugel kan wordt de operatie herhaald. Tot slot, een aantal voorbewerkers merken op dat het veiligheidsmateriaal niet praktisch is : de handschoenen die men moet aantrekken zijn te ruw. Men 'voelt' het resultaat van het werk niet aan.

### 3.4 De spuiter

De laatste functie in de rij is deze van spuiter. Doorgaans combineert de spuiter twee taken nl. verfmengen en spuiten (cfr. VE1 in figuur 4.1). De onderstaande figuur illustreert het welzijnsprofiel.



Figuur 5.7 Welzijnsprofiel van de spuiter

De functie is vakmatig niet volledig omdat de functiehouder het procesdeel niet afwerkt. Slechts in één bedrijf vinden we een spuiter terug die de drie taken - voorbereiden, verfmengen en spuiten- opneemt dus een volledige functie heeft. Bij de uitvoering van elk taak (verf mengen of spuiten) treft de functiehouder wel de nodige voorbereiding (b.v. klaarzetten van materiaal), hij controleert en corrigeert het eindresultaat.

Er is geen werkoverleg aanwezig. De spuiter heeft geen taken die de eigen arbeidsplek overstijgen vandaar de score beperkt.

Qua moeilijkheidsgraad scoort de functie voldoende omdat ze bestaat uit taken die middelmatig scoren op de schaal moeilijkheidsgraad. Een spuiter gaat op basis van vroegere ervaringen en kennis van kleursamenstellingen de juiste kleur zoeken en aanbrengen. Men doet dit via trial and error. De kern van de activiteit wordt niet gevormd door een denkschema dat men overloopt vooraleer men aan de operatie start. Wel, denkt de spuiter tijdens de uitvoering regelmatig na over de stappen die hij moet zetten. Daarbij doet hij beroep op vroegere ervaringen en een handvaardigheid die het resultaat van de operatie bepaalt (spuiten op de juiste afstand, met de juiste evenwichtige snelheid en soepelheid).

De autonomie van de spuiter wordt vooral ingeperkt door de technische eisen die voortvloeiën uit de verfprocédé. De snelheid waaraan men spuit, de richting waarin men spuit, de droogtijd die de verf nodig heeft ... deze factoren zijn min of

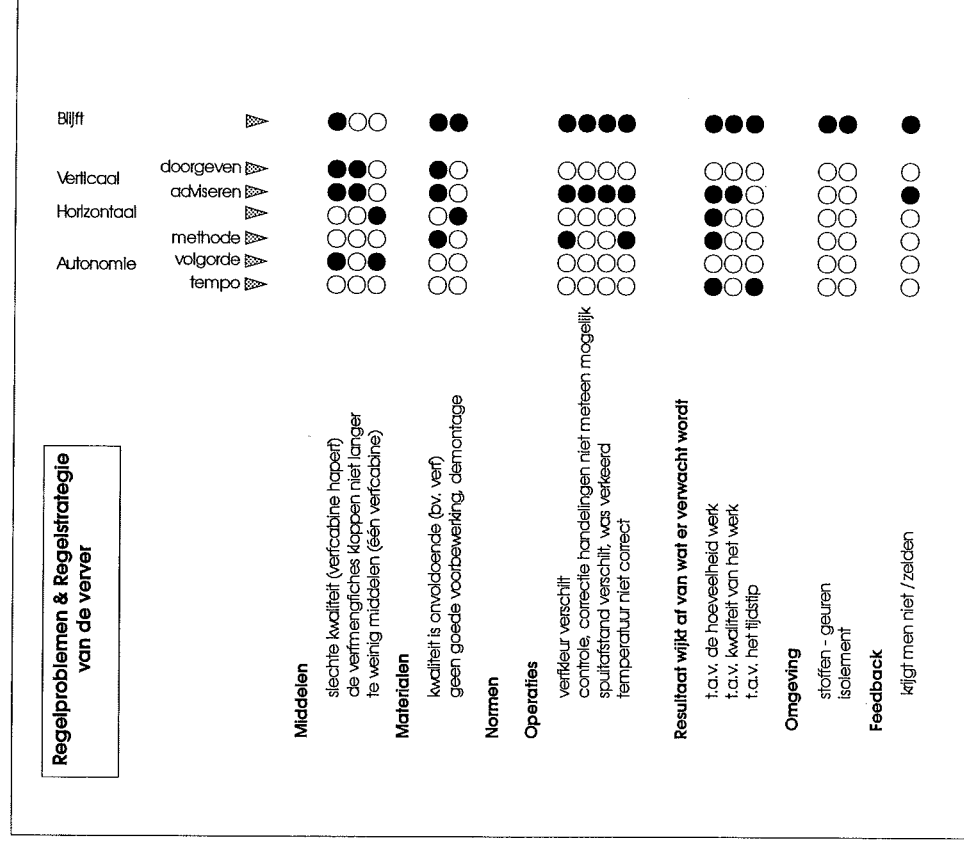
meer vastgelegd. Wanneer men ze niet respecteert bekommt men een ander resultaat.

De ondersteuningsmogelijkheden zijn voldoende. Er zijn collega's die over dezelfde kwalificaties beschikken. Wanneer men een probleem heeft gaat men eerst aankloppen bij de zaakvoerder, vervolgens doet men beroep op de leverancier.

*Over welke leermogelijkheden beschikt de spuitser? Welnu, de functie van spuitser vraagt om aandacht. De functie is vakmatig onvolledig: de voorbereiding behoort niet tot de functie. Bestuurlijke taken zijn afwezig. Op cognitief en communicatief vlak is de functie toereikend.*

De regelprobleeminventarisatie geeft een aanduiding van de stressrisico's waar aan de spuitser is blootgesteld en welke oplossingsstrategieën binnen zijn bereik liggen.





Figuur 5.8 Regelproblemen en regelstrategie van de spuitser (verver)

Er worden enkele problemen signaleerd i.v.m. met de middelen nl. de verf cabine, het verfpistool en de vermengingmachine. Nochtans is de omvang van deze problemen relatief klein en past men altijd wel een mouw aan de situatie : men gaat met een ander produkt van start, men informeert bij de leverancier ... Sommige problemen vloeien voort uit een slechte afstemming tussen functiehouders : de demonteerder heeft in functie van de verfactiviteit niet voldoende onderdelen verwijderd, de voorbereider heeft het oppervlak niet volledig afgeplakt ... In dit geval stuurt men de auto terug naar de betrokken functiehouder. De fouten die men kan maken tijdens de uitvoering zijn nogal omvangrijk. Immers, men kan een operatie moeilijk onderbreken en men moet meteen de juiste, gelijkmatige beweging vinden. Het vereist bovendien een zekere handvaardigheid om deze

beweging soepel en snel uit te voeren. Het resultaat van dit werk is slechts zichtbaar nadat de verf is opgedroogd en eventuele correctie impliceert vaak een herhaling van het werk (inclusief de verbewerking). In dit geval raadpleegt men eerst de zaakvoerder en/of meestergast. Een voorbeeld: wanneer men het pistool te dicht bij het plaatwerk houdt wordt de deklaag te dik gespoten. Hierdoor krijgt men een soort streepvorming. De zaakvoerder beslist of deze fout door een leek opgemerkt kan worden, indien de streepvorming te opvallend is zal men de uitvoering herhalen. Andere veel voorkomende regelproblemen houden verband met de werkomstandigheden waarin een verver werkt (cfr. spuitcabine).

#### 4. Alles op een rij

In dit hoofdstuk staat het begrip 'welzijn' centraal. Om dit begrip te operationaliseren maakten we gebruik van een bestaande methodiek nl. WEBA (welzijn bij de arbeid). Welzijn wordt gedefinieerd als 'de afwezigheid van stressrisico en de mogelijkheid tot leren'. Door het toepassen van de methodiek werd duidelijk dat sommige functies in de carrosseriebedrijven risico's inhouden. Sommige functies zijn voor verbetering vatbaar. De vraag is: hoe kunnen deze functies worden verbeterd? Waarom zou men functies verbeteren?

Welnu, een antwoord op beide vragen vinden we terug in experimenten die in Nederland liepen. In 1990 ging er een project 'functies verbeteren in de kleinmetaal' van start (Terra N., 1990). De experimenten gingen in de richting van het invoeren van werkoverleg, taakroulatie, taakverbreding en de introductie van taakgroepen. Deze introductie bleek gunstige gevolgen te hebben voor de kwaliteit van de arbeid én voor ondernemingsdoeleinden. Enerzijds kregen werknemers meer regeltaken en leermogelijkheden. Op deze manier raakten ze meer betrokken bij het werk. Anderzijds verbeterde de efficiëntie en de kwaliteit van de aangereikte dienst. Dit laatste is in het licht van de toenemende samenwerking met verzekeringsmaatschappijen niet onbelangrijk (cfr. hoofdstuk 3, par. 2).

In deze paragraaf geven we een korte samenvatting van de belangrijkste knelpunten. Aanvullend wordt er nagedacht over mogelijke verbeteringen. Het Nederlandse voorbeeld wordt gebruikt als richtpunt. Opnieuw maken we een opsplitsing tussen leermogelijkheden en stressrisico's.

**Leermogelijkheden** zijn aanwezig wanneer de functie 'vaktechnisch, cognitief, communicatief en bestuurlijk' volledig is. Welnu, leermogelijkheden zijn binnen de carrosseriebedrijven aanwezig alleen lijken ze voor verbetering vatbaar.

Het belangrijkste knelpunt houdt verband met de vaktechnische volledigheid van functies. De meeste functiehouders werken geen volledig procesdeel af en beschikken in sommige gevallen niet eens over een volledige handelingscyclus (cfr. voorbereider). Dit is eigenlijk een pleidooi voor taakverbreding d.w.z. de functies uitbreiden met op elkaar volgende uitvoerende taken.

De cognitieve volledigheid van functies is in veel gevallen toereikend. M.a.w. de functiehouders beschikken over een afwisseling tussen moeilijke en makkelijke taken. Alleen de functie van voorbereider en plaatslager klein vormt hierop een uitzondering.

Ondersteuningsmogelijkheden blijken in alle bedrijven in voldoende mate aanwezig. Dit heeft vooral te maken met het feit dat de zaakvoerder in heel veel gevallen zelf een technische achtergrond heeft en/of meewerkt op de werkvloer.

De mogelijkheid tot ontwikkeling van organiserende kwalificaties is gering. Functionele contacten zijn haast altijd aanwezig. Overleg is er zelden.

In dit hoofdstuk maakten we een inventaris van problemen waarmee een functiehouders tijdens de uitvoering van zijn werk kan worden geconfronteerd. Aanvullend werd nagedacht of men de problemen kan oplossen en zo ja, op welke wijze. Wanneer problemen blijven liggen, ontstaat er een **stressrisico**. De mogelijkheden waarover een functiehouders beschikt om problemen op te lossen verschilt alnaar gelang de organisatie van het bedrijf, problemen kunnen bijgevolg al dan niet blijven bestaan.

Er zijn een tweetal storingen die in de onderscheiden organisaties terugkeren. Hierbij zouden we even willen stil staan. Voor de betreffende problemen kennen de organisaties geen preventieve oplossing. Het gaat telkens om een ad hoc oplossing die gezocht wordt nadat het probleem zich heeft voorgedaan. De regelproblemen - afgeleid uit de inventaris - brengen we thuis onder de noemer: kwaliteits- en doorstromingsproblemen. Het zijn problemen waar de bedrijven geen geschikte regelstrategie voor hanteren. De introductie van werkoverleg zou - naar het Nederlandse voorbeeld - wel in een permanente oplossing kunnen voorzien. Een woordje uitleg bij de laatste gedachtengang.

Het eerste regelprobleem, het *kwaliteitsprobleem*, vloeit voort uit het feit dat functiehouders het arbeidsobject van elkaar overnemen. Om het risico op overbodige bewerking te voorkomen zou men een eindcontrole moeten uitvoeren na elke bewerking. Een voorbeeld: wanneer de demonteerder onderdelen verwijderd moet hij rekening houden met de activiteit plaatslagen en verven. Wanneer hij dit niet doet is de kans groot dat de auto moet terugkeren, waardoor de oorspronkelijke werkplanning in het gedrang komt. Dit veronderstelt twee dingen: de functiehouders weet welke bewerkingen na hem plaatsvinden én kan - vooraleer hij de auto aan de volgende functiehouders doorgeeft - controleren of hij alle bewerkingen correct gezet heeft. In de praktijk vertrekt men van de idee dat elke functiehouders zijn werk controleert vooraleer hij het doorgeeft aan de volgende uitvoerder. Deze gedachte wordt niet steeds zo expliciet verwoord, eerder 'verondersteld'. Het probleem is dat men doorgaans over te weinig informatie beschikt om de controle uit te voeren. Een mogelijke oplossing voor dergelijke kwaliteitsprobleem is het instellen van kwaliteitsprocedures. Een voorbeeld van een dergelijke kwaliteitsprocedure vinden we terug in één van onze bedrijven. Dit bedrijf introduceerde recent een soort checklist die functiehouders in staat moest

stellen elk afzonderlijke bewerkingsstap te controleren : vooraleer men de auto aan de volgende functiehouders overhandigt kruist men de bewerkingen die men verricht heeft aan. Zulke kwaliteitsprocedures zijn niet de enige oplossing. In se ligt de oplossing in een beter contact tussen functiehouders. Meer begrip voor elkaars werkwijze en een betere informatiedoorstroming zijn de beste garanties voor een betere kwaliteitsbeheersing.

Het tweede regelprobleem houdt verband met de *informatiedoorstroming*. Ondanks het feit dat het om kleine ondernemingen gaat met weinig verschillende besluitvormingsniveaus, is er bitter weinig doorstroming van informatie. Bedrijfsresultaten of ontwikkelingen in het werkaanbod worden zelden besproken. Overleg dat kan bijdragen tot een preventieve oplossing voor uitvoeringsproblemen is evenmin aan de orde van de dag. Zaakvoerders worden vaak pas op de hoogte gebracht wanneer het probleem zich heeft voorgedaan en voldoende ernstig is. Dit maakt een preventieve aanpak moeilijk. De informatiedoorstroming varieert en lijkt sterk verbonden met de persoonlijkheid van de zaakvoerder. Zijn manier van leiding geven bepaalt de ruimte die er bestaat voor informatiedoorstroming en overleg.

## HOOFDSTUK 6

### HET OPLEIDINGSBELEID

In dit hoofdstuk besteden we allereerst aandacht aan de wijze waarop nieuwe werknemers hun kwalificaties verwerven. Het is een antwoord op de vraag: 'hoe raken werknemers ingewerkt?' In de tweede instantie besteden we aandacht aan het formele opleidingsaanbod. In de derde paragraaf wordt het belang van 'leren op de werkplek' en het 'leerpotentieel van arbeidsplaatsen' aangestipt. In de vierde en laatste paragraaf zetten we alles op een rij.

#### 1. Inwerken van nieuwe werknemers

Hoe verwerven nieuwe werknemers hun vaardigheden? Ook hier keren de typische kenmerken van een kleine en middelgrote onderneming terug: rond het inwerken van nieuwe werknemers bestaat geen geformaliseerd, geëxpliciteerd, gestructureerd beleid. In de meeste bedrijven krijgt een nieuwe werknemer - rekening houdend met zijn beroepservaring - eerst eenvoudige taken toegewezen. Nadien worden in complexiteit toenemende taken toegevoegd. De zaakvoerder of collega's zorgen voor ondersteuning: ze beantwoorden vragen of helpen bij het oplossen van problemen wanneer de nieuwkomer daarom vraagt. Aangezien de taakinhoud niet gedetailleerd is vastgelegd lijkt dit de meest aangewezen vorm om werknemers vertrouwd te maken met hun job. De zaakvoerders zijn tevreden over deze formule van werkplekopleiding. Op een vrij informele manier wordt bedrijfsspecifieke kennis verworven. Het welslagen van deze formule is uiteraard afhankelijk van de kwaliteit van informele relaties die in het bedrijf heersen. Eerst en vooral moet er iemand in het bedrijf aanwezig zijn met dezelfde kwalificaties, dit is in een kleine onderneming niet vanzelfsprekend. Verder moet de collega en/of zaakvoerder bereid zijn verworven kennis over te dragen. Bovenal moet men tijdens de uitvoering van het werk ook de ruimte en tijd krijgen een nieuwe werknemer wegwijis te maken.

In één bedrijf (case 8) verloopt de inwerkingsfase iets geformaliseerder nl. in het glasvervangingsbedrijf. In dit bedrijf wordt de werknemer 'uitbested' aan een filiaal waar men niet zal tewerkgesteld worden. Dit om te vermijden dat de filiaalhouder te snel druk gaat uitoefenen om een zeker rendement te halen. In het

filiaal verblijft men twee weken : er wordt een lijstje gemaakt van taken die men moet kunnen uitvoeren. Na twee weken wordt men verondersteld alle taken te beheersen.

In het kader van arbeidsvoorziening maken bedrijven frequent gebruik van de formule van 'leercontract'. Volgens het oude gilde model van vakmanleerling worden jongeren ingeschakeld in de onderneming. Al naargelang de onderneming wordt er duidelijk een andere inhoud gegeven aan deze formule van leercontract. In de ene onderneming maakt men er een punt van de leerjongens bijna alle stappen aan te leren, in sommige ondernemingen leren ze bitter weinig. De taken die leerjongens soms toegewezen krijgen variëren van het klaarzetten van het materiaal, de auto's poetsen tot het opruimen en poetsen van de werkplaats. Ongetwijfeld taken die in de onderneming verricht moeten worden doch waar de betrokkene - die verondersteld wordt vakkennis te verwerven - weinig van leert. M.a.w. de on-the-job training waarop de werknemer recht heeft wordt soms met de voeten getreden.

## 2. Formele vorming

Onder de titel formele vorming besteden we aandacht aan de vormingsinspanningen die men organiseert, de aard van de opleidingen, de deelnemende bedrijven, de doelgroep en de inhoud, de deelnemers, de motivatie om deel te nemen, de opleidingskost, de evaluatie van de opleidingsinitiatieven en tot slot, de toekomstige opleidingsbehoeften.

### 2.1 Vormingsinspanningen

De bedrijven die we bezochten organiseren zelf - op één uitzondering na - geen formele opleiding. Dit houdt uiteraard verband met hun grootte : voor kleine ondernemingen vergt het organiseren van een eigen opleidingsaanbod een te grote inspanning.

De afwezigheid van een eigen opleidingsbeleid betekent niet dat werknemers geen opleidingen volgen : ze nemen deel aan een opleidingsaanbod dat georganiseerd wordt door leveranciers. Het meest uitgebreide en systematische opleidingsaanbod wordt ingericht door de leveranciers van verproducten. Dit is een opleidingsaanbod dat duidelijk kadert in een verkoopstrategie (cfr. inhoud van de opleidingen).

Welke bedrijven gaan in op dit aanbod ? We vinden zowat vier scenario's terug in de case-studies.

Drie bedrijven zijn aangesloten bij een kwaliteitscirkel; deze bedrijven nemen deel aan het opleidingsaanbod.

De onafhankelijke carrossiers nemen eerder zelden deel. Enkel wanneer ze geconfronteerd worden met een praktisch probleem waarvoor ze geen oplossing

kennen, volgen ze een sessie. De opleiding moet, wat hen betreft, vooral praktisch en probleemoplossend zijn.

Het bedrijf dat de carrosserieactiviteit combineert met de garageactiviteit maakt in beperkte mate gebruik van het opleidingsaanbod georganiseerd door verfleveranciers. Het accent ligt bij opleidingen die ingelegd worden door autoverdelers.

Tot slot is er het glasvervangingsbedrijf dat een eigen opleidingscentrum heeft (cfr. 2.5).

## 2.2 De doelgroep, de inhoud en het prijskaartje van opleidingen

De hoofdmoot van de opleidingen wordt ingericht door de verproducenten en/of verdelers van verproducten. Ze hebben het karakter van een ad hoc bijscholing. Enkel werknemers die in contact komen met het verprocédé maken deel uit van hun doelgroep. In praktijk wordt het meest omvangrijke aanbod georganiseerd voor de activiteiten verfmengen en spuiten, de vormingsinitiatieven voor de activiteit voorbereiden zijn minder talrijk. Tijdens deze sessies worden vnl. nieuwe producten en nieuwe technieken voorgesteld. Doorgaans volgt daarop een korte demonstratie waarbij de deelnemers uitgenodigd worden om het zelf eens te proberen. De opleidingen zijn uitsluitend gericht op het verwerven van technische vaardigheden. Ze zijn bedoeld voor vakmensen die al behoorlijk wat technische bagage hebben. De opleidingen spelen niet in op de ontwikkeling van meer algemene of sociale vaardigheden.

Leveranciers van gereedschap organiseren zelden opleidingen en wanneer ze het doen heeft het een éénmalig karakter. De opleiding wordt georganiseerd voor de zogenaamde 'grote aankopen'. Bijvoorbeeld : bij de aanschaf van een nieuwe richtbank.

Een aantal opleidingen wordt ingericht door de zogenaamde 'quality-circles'. De uitnodiging gaat naar de zaakvoerder en/of andere verantwoordelijke die instaat voor het algemeen beheer van de zaak. Het betreft opleidingen inzake financieel beheer, management, ... De zaakvoerders worden verder op vaste tijdstippen uitgenodigd op informatieavonden waar b.v. een voorstelling gegeven wordt van 'hoe doe ik de ISO ?'.

Leveranciers sturen het opleidingsaanbod naar de bedrijven. De zaakvoerders beslissen of werknemers deelnemen en aan welke cursussen. In praktijk zijn het bijna uitsluitend de spuiters die aan vormingen deelnemen. De demonteers en plaatslagers nemen nooit deel. We vinden slechts één uitzondering op deze regel : de demonteers die in de 'gemengde' onderneming werken (carrosserie + garage).

De beslissing tot deelname verloopt weinig gestructureerd. De zaakvoerders herinnerden zich nauwelijks welke cursussen door hun werknemers gevolgd werden. Na het volgen van de cursus volgt evenmin een evaluatie.

De deelname aan opleidingen is doorgaans gratis. Uiteraard moet de werkgever het loon van de werknemer betalen, doch dit is de enige kost. Werkgevers aan gesloten bij een quality-circle betalen jaarlijks zo'n 20 000 BEF. De opleidingen worden tijdens de werkuren georganiseerd. Eén sessie neemt doorgaans 1 dag in beslag.

### 2.3 De motivatie om (niet) deel te nemen

De motivatie om werknemers te laten deelnemen varieert. Als belangrijkste finaliteit noemen de zaakvoerders 'opfrissing van bestaande kennis'. Sommige zaakvoerders stippen aan dat een kennismaking met nieuwe produkten onontbeerlijk is omdat het produktgamma zeer snel evolueert. Er wordt o.m. gedacht aan het gebruik van lakverf op basis van water (verplicht in 1998). Eén werkgever haalde ook een secundair doel aan nl. het motiveren van werknemers.

Sommige werkgevers kijken anders aan tegen het formele opleidingsbeleid : ze beschouwen het als 'plezierreisjes'. Een deelname is taboe. Soms ervaart men de deelname zelfs bedreigend : werknemers wisselen onderling informatie uit. Deze informatie stelt een werknemer in staat een vergelijking te maken naar andere werksituaties : hoe de sociale verhoudingen liggen in andere bedrijven liggen, welk loon uitbetaald wordt ...

### 2.4 Evaluatie van de opleidingsinitiatieven en behoefte in de toekomst

Over het algemeen is men tevreden over het opleidingsaanbod. Een kleine nuancing is hier op zijn plaats. Immers, de opleidingen worden niet daadwerkelijk 'geëvalueerd'. De zaakvoerders maakten enkele kanttekeningen bij de organisatie van het opleidingsaanbod, die zetten we even op een rij.

Het huidige opleidingsaanbod zou beter worden ingelegd door een onafhankelijke instantie (case 2). Hierdoor zou men zich onafhankelijk kunnen opstellen, bovendien zouden werknemers een ruimere kijk verwerven (lees : niet merkgelonden).

Vroeger organiseerden de verfproducenten een initiatiecursus, elke nieuwe medewerker werd uitgenodigd (case 3). Dit aanbod bestaat niet langer, men vindt dit jammer.

Een zaakvoerder suggereerde dat het opleidingsaanbod beter buiten de werkuren zou plaatsvinden (case 1).

De opleidingsbehoeften die in de toekomst gesignaleerd worden verschillen niet van de huidige opleidingsbehoeften. De zaakvoerders vinden het opleidingsaanbod toereikend en wensen een verderzetting. De kerngedachte lijkt wel 'bij-scholing opdat men bestaande kwalificaties kan handhaven'.



## 2.5 Andere formules

Het bedrijf dat glas vervangt heeft een 'opleidingsverhaal' dat wat verschilt van de rest. Het bedrijf beschikt over een opleidingscentrum waar arbeiders, atelierchefs en filiaalhouders opleiding krijgen. De opleiding voor arbeiders vindt niet jaarlijks plaats, eerder één keer om de twee jaar. Het betreft een voorstelling van nieuwe werkwijzen, nieuwe materialen en/of een introductie in 'klantgericht werken'. Ditzelfde bedrijf probeert kennisoverdracht via informele kanalen te bevorderen: men wisselt arbeiders soms van filiaal. Op die manier wil men hen laten kennis maken met de werkwijzen van collega's. Deze uitwisseling neemt twee weken in beslag.

Naast formele vorming bieden sommige leveranciers een technische ondersteuning op de werkvloer aan. Een vertegenwoordiger brengt op regelmatige tijdstippen een bezoek of komt langs wanneer er zich een specifiek probleem stelt. Dit geldt alleen voor het verfproces. Sommige werkgevers stellen dat ze geen behoefte hebben aan dergelijke vorm van ondersteuning: ze vinden het ontoereikend en geven de voorkeur een probleemoplossing met een meer permanent karakter nl. de formele vorming. Andere zaakvoerders geven de voorkeur aan een technische ondersteuning op de werkvloer omdat ze minder intensief, zeer pragmatisch en probleemgericht is. Op die manier vermijdt men dat werknemers met elkaar in contact komen en bovendien kunnen de werknemers ondertussen verder werken. Men verliest m.a.w. minder werkuren.

## 3. Het leerpotentieel van arbeidsplaatsen

Uit heel wat onderzoek komt naar voren dat de participatie van kleine en middelgrote ondernemingen aan een formeel opleidingsbeleid gering is (Van Hoof, 1993). Nochtans vormt het formele scholingsaanbod niet het enige leerpotentieel voor werknemers. Een belangrijke leermogelijkheid is weggelegd in de arbeidsplaatsen zelf: arbeidsplaatsen kunnen werknemers mogelijkheden bieden tot leren.

Welke mogelijkheden de arbeidsplaatsen bieden impliceert een antwoord op volgende vragen:

- a) in welke mate beschikt men over een afwisseling tussen moeilijke en makkelijke taken;
- b) in hoeverre zijn de functies vaktechnisch volledig;
- c) zijn er voldoende contactmogelijkheden en;
- d) beschikt men over voldoende autonomie.

Bieden de arbeidsplaatsen in de huidige bedrijven leermogelijkheden? Op deze vraag formuleerden we een zeer uitgebreid antwoord in hoofdstuk 5. We kwamen tot de vaststelling dat leermogelijkheden voor sommige arbeidsplaatsen

die gecreëerd werden aanwezig zijn (b.v. plaatslager groot), voor anderen dan weer niet (b.v. voorbereider).

Waarom staan we hier opnieuw bij stil ? Wel, omdat binnen het veld van bedrijfsopleidingen de aandacht groeit voor leren en opleiden op de werkplek. Deze vorm van opleiden zou bovendien goed aansluiten bij de wensen en behoeften van kleine en middelgrote ondernemingen. Leren en opleiden op de werkplek is niet enkel van belang vanuit de invalshoek 'kwalificatievoorziening' maar evenzeer vanuit de invalshoek 'arbeidsvoorziening'. Het voorbeeld van voortijdig schoolverlaters en jonge werklozen wordt aangehaald om te illustreren dat leren op de werkplek voor hun wel eens bijzonder interessant kan zijn : 'Een belangrijk onderdeel in het versterken van de arbeidsmarktpositie van voortijdig schoolverlaters en jeugdige werklozen is het laten opdoen van werkervaring. ... Het verdient sterk aanbeveling om bij de invulling van maatregelen expliciet rekening te houden met het bestaan van leermogelijkheden op de werkplek zelf, leidend ofwel tot een meer vaste positie binnen het bedrijf ofwel tot het (kunnen) behalen van een startkwalificatie, bijvoorbeeld via assessment' (Onstenk, 1993). In hetzelfde artikel wordt gepleit voor een sterkere band tussen het beleid rond kwaliteit van de arbeid, kwalificatievoorziening en arbeidsmarktbeleid.

#### 4. Alles op een rij

In deze laatste paragraaf overlopen we de belangrijkste vaststellingen tegelijkertijd plaatsen we enkele handtekeningen bij het huidige opleidingsaanbod.

Rond de inwerking van nieuwe werknemers bestaat geen geëxpliciteerd beleid. Werknemers krijgen een werkplekopleiding : eerst verrichten ze eenvoudige taken, stelselmatig worden taken met een grotere complexiteit toegevoegd. College's en zaakvoerder bieden ondersteuning. Dit lijkt een opleidingsvorm die prima aansluit bij de wensen en mogelijkheden van een kleine en middelgrote onderneming. Er zijn alleen een aantal randvoorwaarden aan verbonden : goede informatie relaties, iemand met dezelfde kwalificaties, tijd en bereidheid voor kennisoverdracht.

In één bedrijf verloopt de inwerking iets geformaliseerder. In dit bedrijf wordt de werknemer uitbesteed aan een filiaal waar men niet zal tewerkgesteld worden. Men verblijft er twee weken : er wordt een lijst gemaakt met taken die men moet kunnen uitvoeren.

Het formele opleidingsbeleid wordt georganiseerd door leveranciers, vooral door leveranciers van verbruiksgoederen. Dit aanbod kadert uiteraard in een verkoopstrategie. Tijdens de sessies worden vooral nieuwe producten en nieuwe technieken voorgesteld. De cursussen zijn bedoeld voor mensen die al een ruime

technische bagage hebben. We zouden enkele kanttekeningen willen plaatsen bij dit formele opleidingsaanbod.

De kleine en middelgrote carrosseriebedrijven bouwen op eigen houtje geen formeel opleidingsbeleid uit. Dit vergt een te grote inspanning. Een samenwerking op bedrijfstakniveau zou een oplossing kunnen zijn. Want het huidige opleidingsaanbod, georganiseerd door leveranciers, creëert een afhankelijkheid: men moet produkten afnemen wil men deelnemen aan het opleidingsaanbod. Bovendien is de kennisoverdracht merkegebonden.

Niet alle categorieën van werknemers nemen deel. Het zijn vooral de spuiters die de sessies volgen. Functiehouders die geconfronteerd worden met de activiteit (de)monteren, plaatslagen en richten blijven in de kou staan. Zij zijn verplicht om op een autodidactische manier veranderingen - aangebracht door autocon-structeur - bij te houden (cfr. regelprobleeminventarisatie in hoofdstuk 5). Deze leemte wordt gedeeltelijk opgevangen door autofiches en brochures die Febelcar ter beschikking stelt.

De zaakvoerders zijn tevreden over het opleidingsaanbod. Nochtans is er geen sprake van een systematische evaluatie. De deelname verloopt ad hoc.

Het formele aanbod is uitsluitend gericht op het verwerven van technische vaardigheden. Dit lijkt nogal een eng kwalificatiebegrip. Uit de regelprobleeminventarisatie kunnen we opmaken dat er behoefte is aan een breder kwalificatiebegrip. Hierbij denken we aan de ontwikkeling van sociaal-organisatorische bij-scholing: het bijbrengen van kennis omtrent samenwerking, overdracht van informatie en kwaliteitszorg. Dit zou de functiehouders toelaten organisatorische vaardigheden te ontwikkelen, vanuit organisatieperspectief zou het wellicht ook efficiënter zijn: de afstemmings- en kwaliteitsproblemen zouden kunnen worden gereduceerd.



## HOOFDSTUK 7

### ARBEIDSMARKTKNELPUNTEN

Arbeidsmarktnelpunten verwijzen naar een discrepantie tussen de vraag en het aanbod van arbeidskrachten. Van Hoof (1987, p. 111) maakt een onderscheid tussen vier soorten aansluitingsproblemen. *Kwalificatieproblemen*: vanuit het vragersperspectief oordeelt men dat het aanbod niet over de kwalificaties beschikt waar aan men behoefte heeft. De inzet van werknemers in het bedrijf vormt dus een probleem omdat de werknemers niet over de juiste kwalificaties beschikken. *Personelsvoorzieningsproblemen*: vanuit het vragersperspectief oordeelt men dat het aanbod van arbeidskrachten voor bepaalde jobs te klein is. *Verdelingsprobleem*: voor het aanbod zijn er te weinig jobs die aansluiten. *Benuttingsproblemen*: vanuit het aanbod is er discrepantie tussen de gevraagde en de vereiste kwalificaties, werknemers worden onderbenut.

In deze benadering worden arbeidsmarktnelpunten duidelijk benaderd vanuit twee perspectieven. Enerzijds is het perspectief van de vraagzijde: zijn er voldoende arbeidskrachten beschikbaar en kunnen ze optimaal worden ingeschakeld in de productie? Anderzijds is er het gezichtspunt van het aanbod: zijn er voldoende aansluitende banen en worden de kwalificaties van werknemers benut?

Bij het benaderen van aansluitingsproblemen zouden we dezelfde invalshoeken willen hanteren nl. de vraag- en aanbodzijde. In de eerste paragraaf kijken we naar aansluitingsproblemen die door de vraagzijde gesignaleerd worden, welke recruiterskanalen ze gebruiken en met welke selectiecriteria ze rekening houden. In de daarop volgende paragraaf wordt de aanbodzijde belicht.

#### 1. De vraagzijde

In de eerste paragraaf komen twee vragen aan bod. Signaleren werkgevers aansluitingsproblemen en zo ja, vinden ze dat het aanbod te klein is of beschikt het aanbod niet over de gevraagde kwalificaties? In de tweede paragraaf overlopen we de recruitering en selectie van werknemers: welke kanalen gebruikt men en aan welke criteria hecht men belang?

### 1.1 Het bestaan van aansluitingsproblemen, volgens de vraagzijde

Aan de zaakvoerders werd gevraagd of men in het verleden problemen gehad heeft om de 'juiste werknemers' aan te werven. De helft van de bedrijven (vier dus) signaleert een aansluitingsprobleem. M.a.w. zij hadden het moeilijk om het aanbod optimaal in te schakelen in hun produktie.

In eerste instantie lijkt het geen *kwantitatief probleem* te zijn : er dienen zich voldoende kandidaten aan wanneer er een vacature wordt uitgeschreven.

De zaakvoerders verwijzen naar een *kwalitatief probleem* : aanbieders zouden niet over de juiste 'kwalificaties' beschikken. Het is opvallend dat men dit kwalitatief probleem niet definieert in termen van 'de kandidaten beschikken niet over de nodige technische vaardigheden'. Wanneer men problemen met het aanbod signaleert verwijst men naar de afwezigheid van een aantal sociaal-normatieve vaardigheden : arbeidsbereidheid, betrouwbaarheid en ernst. We zijn eerder geneigd om bovenstaande persoonseigenschappen niet als kwalificaties te beschouwen. Een persoon kan over de capaciteiten beschikken om het werk uit te voeren, maar kan daartoe niet bereid zijn : dit zegt eerder iets over de mentale toestand van de betrokkene dan wel over zijn capaciteiten (Christis, 1988). Slechts één bedrijf heeft in het verleden een probleem ervaren om mensen met de juiste technische kwalificaties aan te trekken. Ditzelfde bedrijf ging toch over tot de aanwerving van deze mensen. Dit laatste met wisselend succes : een aantal onder hen bleek na een bepaalde periode niet mee te draaien in het bedrijf, ze werden ontslaan.

De aansluitingsproblemen die door de vraagzijde worden geformuleerd kunnen niet meteen in verband worden gebracht met de organisatie van het bedrijf. De opties die de carrossiers nemen inzake produktieorganisatie en produktietechniek zijn nagenoeg identiek (cfr. hoofdstuk 4). Alleen inzake arbeidsorganisatie verschillen de bedrijven onderling : taken worden op verschillende wijzen tot functies gebundeld. Het lijkt erop dat de opties die een bedrijf neemt inzake arbeidsorganisatie evenmin een verklaring bieden voor de aan- of afwezigheid van arbeidsmarktnelpunten. Deze knelpunten worden immers gesignaleerd door bedrijven die qua arbeidsdeling variëren. Bovendien zijn de selectiecriteria voor alle functies identiek (cfr. paragraaf 2).

Ter afronding : bedrijven die aansluitingsproblemen in het verleden ervaren zijn toch overgegaan tot selectie. Er zijn geen vacatures blijven openstaan.

Onder de bedrijven die geen aansluitingsproblemen signaleren vinden we een bedrijf terug dat de laatste 5 jaar niemand heeft aangeworven en een bedrijf dat uitsluitend met leerjongens werkt. Dat werknemers in het bedrijf aantreden onder het statuut van leerjongen gebeurt wel vaker, een korte bespreking van dit systeem volgt onder het hoofdstuk 'opleiding'.

In de nabije toekomst worden geen arbeidsmarktnelpunten door de werkgevers verwacht. Enerzijds omdat er geen aanwervingen gepland zijn. Anderzijds omdat men - gezien de recessie - verwacht dat voldoende gekwalificeerde werknemers de arbeidsmarkt zullen betreden.

## 1.2 De recruiting van werknemers

Onder de noemer recruiting kunnen we een onderscheid maken tussen de werving en selectie van mensen.

De werving van mensen gebeurt via verschillende kanalen. De wervingskanalen die door de zaakvoerders werden opgesomd zijn in volgorde van belangrijkheid : advertenties, VDAB, spontane sollicitatie, scholen, familie en vrienden en tot slot, interimbureaus. Wanneer we de wervingskanalen vergelijken met de aannamekanalen stellen we een verschil vast. M.a.w. men zoekt mensen via een bepaald medium maar wanneer puntje bij paaltje komt gebeurt de aanwerving via een andere kanaal. De kanalen die de bedrijven hanteren als aannamekanaal zijn in orde van belangrijkheid : de spontane sollicitatie, familie/vrienden of via eigen personeel, de school, de VDAB en tot slot, de advertentie. Wervingskanalen verschillen dus van de aannamekanalen. Bij de uiteindelijke werving komt het accent vooral te liggen bij de spontane sollicitatie en bij het informele circuit : mensen worden geïntroduceerd door familie, vrienden of andere werknemers.

Ter afronding stippen we enkele ervaringen van zaakvoerders aan m.b.t. deze wervings- en aannamekanalen. Sommigen onder hen waren minder tevreden met de werving die gebeurt via de VDAB en advertenties. Werving via deze kanalen zouden een te zware inspanning van de organisatie vragen : er dienen zich te veel kandidaten aan. Het vormt een zware inspanning om 'het kaf van het koren' te scheiden. Deze bedrijven geven de voorkeur aan een spontane sollicitatie en de aanname via het informele circuit. Aanname via het informele circuit heeft ook zijn keerzijde : men voelt zich als werkgever te sterk gebonden, men heeft te weinig ruimte om mensen te 'beoordelen'. Bepaalde ondernemingen vermijden dit kanaal zorgvuldig.

Hoe verloopt de selectie van mensen ? Werkgevers kunnen uiteenlopende selectieprocedures hanteren. Men kan werken via een selectiebureau, men kan een oriënterend gesprek houden of men kan allerlei tests afnemen b.v. psychotechnische proeven, persoonlijkheidstests of vaardigheidstests.

In de bezochte bedrijven werd slechts één selectieprocedure gebruikt nl. het sollicitatiegesprek. In één bedrijf vult men dit informeel gesprek aan met enkele praktische proeven op de werkplaats : men loopt rond in het atelier en laat de kandidaat het gereedschap aanduiden dat hij/zij kent. Aanvullend laat men de betrokkene een aantal handelingen verrichten : glas snijden, aan de hand van een bon een onderdeel in het magazijn zoeken ...

Door welke criteria laten de zaakvoerders zich leiden ?

In eerste instantie werd geïnformeerd naar het opleidingsniveau dat ze vooropstelden. Bij de helft van de zaakvoerders ging de voorkeur uit naar een diploma A3 carrosserie of mechanica. De andere helft stelt expliciet dat het opleidingsniveau niet belangrijk is. Zaakvoerders die het opleidingsniveau niet als selectie-

criterium hanteren hechten vooral belang aan ervaring en/of uitoefening van de 'stiel' op de werkvloer.

In tweede instantie werd aan de zaakvoerders een lijstje met selectiecriteria voorgelegd. Er werd gevraagd welke criteria een rol spelen bij de selectie van een kandidaat. Het beantwoorden van deze vraag verliep niet zonder problemen: bij de selectie van mensen hield men wel rekening met een aantal criteria doch men vond het moeilijk om ze te expliciteren. Drie criteria springen naar voren, aan elk wordt evenveel belang gehecht: opleidingsniveau, ervaring en sociale attitudes. Vervolgens zijn 'leeftijd, beschikbaarheid, geslacht en referentie van de vorige werkgever' belangrijk. Of deze criteria inderdaad de doorslag geven bij de selectie is nog maar de vraag. Ten eerste lijkt het er sterk op de zaakvoerders zich laten leiden door een totaalbeeld dat samengesteld is uit verschillende niet geëxpliciteerde criteria die nochtans een belangrijke rol spelen. Ten tweede is de kans reëel dat zaakvoerders sociaal wenselijk antwoorden. Bijvoorbeeld: slechts één zaakvoerder weigerde vrouwen aan te werven, dit ongeacht hun kwalificaties. Volgens de andere zaakvoerders speelde dit geen rol: geslacht werd niet aangeduid als selectiecriterium. Nochtans waren vrouwen zo goed als afwezig op de werkvloer. Sporadisch werd daar allusie op gemaakt, de reactie die we vaak kregen was de volgende: 'Vrouwen op de werkvloer? Ja, dat zie ik niet zitten, toch niet tussen al die mannen!'.

De selectiecriteria werden bizar genoeg niet opgesplitst naar functiehouder. M.a.w. of men nu op zoek is naar een demonteerder, een plaatslager, een voorwerker of een verver, de selectiecriteria die men hanteert zijn identiek. Er is één uitzondering op deze regel. Het betreft één van de grotere ondernemingen die vier voorbewerk(st)ers tewerkstelde. Wanneer een kandidaat die functie wil uitoefenen moet hij over geen enkele technische bagage beschikken, men vertrekt van de idee dat alle vaardigheden op een tweetal weken kunnen worden aangeleerd.

## 2. Aanbodzijde

In de inleiding werd geschetst dat aansluitingsproblemen kunnen benaderd worden vanuit twee perspectieven nl. vanuit de vraag- en aanbodzijde. Het gezichtspunt van de aanbodzijde kan vertaald worden naar de vraag 'zijn er voldoende aansluitende banen en worden kwalificaties van werknemers benut?'.

Of er voldoende aansluitende banen zijn kunnen we niet beoordelen: we enquêteren enkel mensen die een job hebben. Wel kunnen we een aanduiding geven van de mate waarin jobs aansluitend zijn (= diploma) of de mate waarin ze als aansluitend beleefd worden. Beide dimensies kunnen worden opgenomen in de survey. Voorlopig keren we terug naar de enquête die we afnamen bij slechts 10 werknemers. Van de 10 respondenten zijn er 9 afgestudeerd in het beroeps en technische onderwijs richting mechanica of carrosserie (3 leerjongens, 3 diploma's



lager secundair, 3 diploma's hoger secundair). Eén respondent beschikt over een diploma hoger algemeen secundair. Een aantal vragen die een aanduiding geven van de aansluitingsproblematiek zijn vragen in de orde van: 'heb je in deze job het werk gevonden dat je altijd al had willen doen?', 'vind je dat je werk aansluit bij de opleiding die je gevolgd hebt?', 'kennis en vaardigheden die je op de schoolbanken hebt verworven, kan je die toepassen in je huidige job?' ... Voorlopig krijgen we geen sterke signalen dat de baan niet beantwoordt aan de verwachtingen die de werknemers zich stelden. Zeven werknemers zijn het eens met de uitspraak 'ik heb in deze job werk gevonden dat ik altijd al had willen doen', drie werknemers gingen niet akkoord.

Worden kwalificaties van werknemers benut? In de survey zou aandacht kunnen gaan naar de mate waarin werknemers vinden dat hun kwalificaties benut worden. Vragen in de orde van 'mijn kennis en vaardigheden worden in mijn huidige job benut' en 'ik ben te hoog gekwalificeerd voor dit soort werk' kunnen worden opgenomen. Anderzijds geeft ook de uitkomst van de WEBA al een aanduiding van het benuttingsvraagstuk want de kans dat kwalificaties benut worden is uiteraard groter wanneer arbeidsplaatsen leermogelijkheden bieden. Uit hoofdstuk 5 kunnen we afleiden dat sommige arbeidsplaatsen (b.v. plaatslager groot) leermogelijkheden bieden, bij anderen zijn de leermogelijkheden zo goed als afwezig (b.v. voorbewerker). Het zou interessant zijn om tijdens de survey na te gaan of arbeidsplaatsen met weinig leermogelijkheden ook daadwerkelijk correleren met functiehouders die ervan overtuigd zijn dat hun kwalificaties onderbenut worden.

### 3. Alles op een rij

Arbeidsmarktknelpunten kunnen benaderd worden vanuit twee perspectieven nl. de vraag- en de aanbodzijde. We belichten eerst de vraagzijde.

De helft van de bedrijven signaleert een aansluitingsprobleem: in het verleden hadden ze het moeilijk om de 'juiste' mensen te recruterén. De kandidaten lijken over de nodige technische kwalificaties te beschikken, alleen ontbreekt het hun aan een aantal sociaal-normatieve vaardigheden: arbeidsbereidheid, ernst en betrouwbaarheid. Deze bedrijven zijn toch overgegaan tot werving, met wisselend succes. In de nabije toekomst worden geen aansluitingsproblemen verwacht. Enerzijds omdat er geen aanwervingen gepland zijn. Anderzijds omdat men - gezien de recessie - verwacht dat voldoende gekwalificeerde werknemers de arbeidsmarkt zullen betreden.

De werving van mensen gebeurt via verschillende kanalen. De belangrijkste zijn de spontane sollicitatie en de introductie via familie of vrienden. De belangrijkste criteria die een rol spelen bij de selectie van een kandidaat zijn achtereenvolgens: opleiding (A3), ervaring en sociale attitudes.

Aansluitingsproblemen kunnen benaderd worden vanuit het aanbodperspectief. Enerzijds impliceert dit een antwoord op de vraag 'in welke mate zijn de banen aansluitend (= diploma) en/of in welke mate worden ze als aansluitend beleefd?' Voorlopig krijgen we geen sterke signalen alsof de banen niet aansluitend zouden zijn, een definitief en geldig antwoord kunnen we slechts formuleren nadat we een groter staal van werknemers bevroegd hebben (cfr. survey).

Aansluitingsproblemen benaderen van het aanbodperspectief impliceert eveneens een antwoord op de vraag: 'worden kwalificaties van werknemers benut?' Opnieuw, tijdens de survey zou aandacht kunnen gaan naar de mate waarin werknemers vinden dat hun kwalificaties benut worden. Anderzijds geeft ook de Web-analyse een aanduiding van het benuttingsvraagstuk (hoofdstuk 5). Immers, de kans dat kwalificaties benut worden is uiteraard groter wanneer de arbeidsplaatsen leermogelijkheden bieden.

## **HOOFDSTUK 8**

# **ARBEIDSVOORWAARDEN, -OMSTANDIGHEDEN EN -VERHOUDINGEN IN DE BEDRIJVEN**

In de eerste paragraaf geven we een beschrijving van de primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. In de tweede paragraaf komt de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden aan bod. In de derde en laatste paragraaf typen we de arbeidsverhoudingen in de kleine en middelgrote bedrijven.

### **1. Arbeidsvoorwaarden**

Onder de noemer arbeidsvoorwaarden besteden we achtereenvolgens aandacht aan primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden (Mok, 1990). Primaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar het loon en de contracten die men aanbiedt. Secundaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar de arbeidsduur. Onder tertiaire arbeidsvoorwaarden horen gegevens omtrent doorgroeimogelijkheden thuis.

#### **1.1 Primaire arbeidsvoorwaarden**

In de bezochte bedrijven beschikken de meeste arbeiders over een contract van onbepaalde duur. Er zijn twee uitzonderingen op deze regel.

Eén bedrijf (case 1) heeft recent iemand aangeworven onder een IBO-contract. Dit staat voor individuele beroepsopleiding. Het gaat als volgt: de betrokkene volgt een opleiding bij de VDAB, wordt daarna op proef tewerkgesteld, de werkgever in kwestie wordt vrijgesteld van sociale bijdragen. De betrokken zaakvoerder was bijzonder tevreden over deze formule. Een kleine kanttekening: heel wat zaakvoerders kennen het bestaan van deze formule niet.

Drie andere bedrijven hebben personen in dienst die over een leercontract beschikken. Eén bedrijf houdt er eigenaardige formule op na (case 4). Zij biedt aan beginnende werknemers een leercontract aan. Dit gedurende drie jaar. Na de drie jaar kan de werknemer een stage-contract krijgen, gedurende twee jaar. Nadien wordt hij eventueel in dienst genomen met een contract van onbepaalde duur. Deze formule heeft uiteraard een aardig financieel voordeel voor de werkgever. Het enige voordeel voor de werknemer is de leerervaring. In dit bedrijf maakt men werk van het aanleren van alle stappen van het productieproces: op

een vrij systematische manier worden alle stappen van het bewerkingsproces aangeleerd - weliswaar met uitzondering van het spuiten.

Dan komen we bij de toepassing van de beroepenclassificatie. In de beroepenclassificatie worden zeven categorieën onderscheiden nl. de hulpwerkmán, de hulpwerkmán met 6 maanden anciënniteit in de onderneming, de geoefende hulpwerkmán, de geoefende hulpwerkmán met 6 maanden anciënniteit in de onderneming, geschoolde werkmán 1ste klasse, en tenslotte de werkmán buiten categorie. In de CAO (14 maart 1991) wordt telkens een korte omschrijving gegeven van elk categorie. De categorieën worden ingedeeld rekening houdend met de aard van de uitgevoerde werken, de vakbekwaamheid en de graad van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid bij de uitvoering van de hun toevertrouwde werken.

Welnu, aan de betrokken zaakvoerders werden volgende vragen voorgelegd: 'vindt u de omschrijving van de onderscheiden categorieën duidelijk?', 'ondervindt u problemen bij toewijzen van werknemers aan een categorie?', 'is het aantal categorieën toereikend?', 'bieden de categorieën voldoende mogelijkheden (extra belonen, doorstromingskansen ...)?'.

Tot onze verbazing waren een aantal zaakvoerders helemaal niet op de hoogte van het bestaan van de classificatie. De zaakvoerders die het bestaan ervan kenden hadden er naar eigen zeggen geen enkel probleem mee. We kregen evenwel een aantal aanduidingen dat de toewijzing van werknemers aan categorieën niet helemaal correct verloopt. Ten eerste houdt men bij het toekennen van een loon rekening met andere criteria dan deze die opgenomen zijn in de classificatie. Een criterium dat herhaaldelijk terugkeert is 'inzet'. Wanneer geïnformeerd wordt naar de wijze waarop men prestatie of inzet meet dan blijken dit zeer subjectieve criteria te zijn die men nauwelijks kan omschrijven/meten. Ten tweede informeerden we naar de vermelding van de beroepencategorie op de loonfiche, dit is recent verplicht (CAO 14 maart 1991). In het ene geval zorgt een sociaal secretariaat voor de afhandeling van deze 'formaliteit': zij vermeldt de categorie op de loonfiche. Doch ditzelfde secretariaat is niet op de hoogte van de uitgevoerde werken en evenmin van de vakbekwaamheid die dit vereist ... De toewijzing van een persoon aan een categorie gebeurt op basis van het loon dat voorheen betaald werd. Dit laatste scenario troffen we eveneens aan bij zaakvoerders die zelf voor de afhandeling van de dossiers zorgden.

Tot slot hebben we nog een zogenaamde 'vreemde eend in de bijt': het bedrijf dat uitsluitend glasramen vervangt in opdracht van carrosseriebedrijven en garages. Dit bedrijf verhuisde van het paritair comité 'glashandel' naar 'koetswerk', precies omwille van de classificatie. De beroepenclassificatie voor het 'koetswerk' stelt het bedrijf in staat haar werknemers beter te belonen. Men zag geen andere uitweg: het verloop in het bedrijf was erg hoog en de classificatie van de sector 'glashandel' bood geen mogelijkheden om werknemers hogere lonen uit te betalen.

Vormen van extra-legale beloningen worden haast niet gesignaleerd. Alleen het gratis gebruik van de werkplaats wordt door enkele zaakvoerders aangestipt.

## **1.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden**

Onder de noemer secundaire arbeidsvoorwaarden brengen we informatie omtrent arbeidsduur thuis.

De ondernemingen zijn vijf dagen op zeven open. Werknemers werken - op één uitzondering na - in een 39-urenweek (eentje in een 38-uren week). Er zijn haast geen deeltijdsen : slechts in één onderneming vonden we iemand die deeltijds werkt. De betrokkene combineert het werk in de carrosserie met een half-tijdse opdracht in het onderwijs. Overuren zou men 'soms' presteren. Het is moeilijk om een precies beeld te krijgen van de omvang hiervan. Wellicht biedt de werknemersenquête hier soelaas. In ieder geval lijkt de omvang van het aantal gepresteerde overuren sterk te zijn gereduceerd : de zaakvoerders verwijzen naar het verminderde werkvolume tijdens de afgelopen maanden. In twee bedrijven werden zelfs werknemers op technische/economische werkloosheid gezet (cfr. hoofdstuk 4 par. 2). Zaakvoerders benadrukken dat het presteren van overuren een voorwaarde is om de onderneming de nodige flexibiliteit te geven. De compensatie van deze overuren zou veelal gebeuren op informele basis, rekening houdend met de wensen van de werknemers. Flexibiliteit langs twee zijden dus.

## **1.3 Tertiaire arbeidsvoorwaarden**

Onder de noemer tertiaire arbeidsvoorwaarden maakt men een onderscheid tussen doorgroe- en scholingsmogelijkheden. Voor informatie omtrent scholingsmogelijkheden verwijzen we naar het hoofdstuk opleiding. In deze paragraaf beperken we ons tot de doorgroeimogelijkheden.

De ondernemingen die we bezochten zijn kleine ondernemingen met slechts één afdeling. Binnen deze afdeling kent men weinig verschillende hiërarchische niveaus. De doorgroeimogelijkheden zijn bijgevolg beperkt. De mogelijkheden worden nog enger doordat men soms voor leidinggevende functies extern werft. In twee bedrijven heeft men iemand aangeworven die ervaring had als schade-expert : de functiehouder moet het werk plannen doch daarnaast bestekken opmaken en contacten leggen met andere schade-experts. In een ander bedrijf heeft men iemand extern aangetrokken nadat men geprobeerd had de oudste en meeste ervaren werknemer aan te stellen, blijkaar zonder succes. Een kleine kanttekening : een opleiding die een werknemer voorbereidt op leidinggevende en/of eerdere administratieve taak (bestekken opmaken ...) ontbreekt binnen het huidige opleidingsaanbod. Dit is wellicht één van de redenen waarom de al zo geringe doorgroeimogelijkheden beknot worden voor 'internen'.

## 2. Arbeidsomstandigheden

Onder de titel arbeidsomstandigheden besteden we aandacht aan gezondheid en veiligheid op het werk. De aandacht die uitgaat naar deze aspecten is evenwel bescheiden en blijft voornamelijk beperkt tot het neerschrijven van opinies die we verzamelden via de zaakvoerders.

De bezochte ondernemingen zijn klein en hebben geen functiehouder die zich toelegt op het veiligheids- en gezondheidsbeleid in de ondernemingen. Het is steeds de zaakvoerder of meestergast die dit naast heel wat andere taken opneemt. Van een geformaliseerd, geëxpliciteerd beleid is dan ook geen sprake. We zullen later zien dat dit min of meer typisch is voor kleine en middelgrote ondernemingen. Dit betekent niet noodzakelijk dat er geen aandacht uitgaat naar veiligheid en gezondheid (en hygiëne) in de onderneming.

De veiligheidsrisico's die signaleerd worden hebben vooral betrekking op het handgereedschap waarmee men werkt. Met handgereedschap worden alle werktuigen bedoeld die tijdens het gebruik in de hand genomen worden (ook elektrisch en pneumatisch aangedreven gereedschappen). Bij de carrossier zijn er dat uiteraard heel wat : een inventaris maken van alle gebruikte handgereedschappen zou een hele karwei zijn. Het gereedschapsarsenaal moet zo weinig mogelijk risicodragend zijn. Dit betekent 'dat het materiaal waaruit het gereedschap vervaardigd is bestand moet zijn tegen de werkzaamheden die ermee worden uitgevoerd. Ook het gewicht, de afmetingen en de vormen zijn belangrijke factoren' (Veiligheid en gezondheid bij de arbeid, 1991). Alleen lijkt de ondernemer een beetje in de kou te staan want in België bestaan er geen reglementaire voorschriften noch normen inzake degelijk handgereedschap. De ongevallen die het meest frequent voorkomen resulteren in verstuikingen, snijwonden, ... De meeste zaakvoerders stellen dat er eerder zelden ongevallen plaatsvinden en slechts zelden zou een ongeval resulteren in een vorm arbeidsongeschiktheid (van één of meerdere dagen). Ter preventie van dergelijke ongevallen worden werkhandschoenen ter beschikking gesteld. Of deze handschoenen effectief gebruikt worden is wat anders. Een aantal respondenten merkten op dat het bijzonder onhandig was om ermee te werken. Een ander voorbeeld betreft de lasactiviteit. Tijdens het lassen moeten de arbeiders oogbeschermers aantrekken. Ook hier geldt : er wordt (te) weinig gebruik van gemaakt. Een zaakvoerder merkte op dat het bijzonder moeilijk is om de werknemers er keer op keer op te moeten wijzen dat ze het veiligheidsmateriaal moeten gebruiken.

De belangrijkste gezondheidsrisico's situeren zich bij de 'verfactiviteit'. Vooral het spuiten van de wagen in de verfcabine is schadelijk. De maatregelen die hiervoor genomen worden zijn tweërlei. Enerzijds beschikt elke carrossier - die we bezochten - over een gesloten verfcabine (met ventilator). Anderzijds krijgt de spuitser beschermingsmateriaal ter beschikking. Hierbij wordt gedacht aan een masker en een pak dat de persoon volledig omsluit. Ook buiten de spuitcabine

wordt gewerkt met schadelijke chemicaliën, we denken hierbij aan produkten zoals tinner, grondverf, ... Deze worden aangebracht door de voorbewerker. In tegenstelling tot de spuitser beschikt (gebruikt) deze laatste niet altijd over de nodige beschermingsmiddelen (b.v. werkhandschoenen). Het gebruik van deze beschermingsmiddelen wordt vaak vermeden omdat 'het niet praktisch werkt'. Andere gezondheidsrisico's vloeien verder uit de activiteit 'plaatslagen'. Deze activiteit veroorzaakt een hels lawaai. Beschermingsmiddelen die ter beschikking gesteld worden zijn de zogenaamde oorbeschermers. Deze worden evenwel niet altijd aangetrokken.

Rekening houdend met het feit dat er geen werknemersafvaardigden in de ondernemingen aanwezig zijn bij welke men terecht kan voor veiligheids- en gezondheidsproblemen zouden we enkele bevindingen uit een Nederlands onderzoek in het voetlicht willen brengen. Het betreft een onderzoek naar het beleid inzake veiligheid, gezondheid en welzijn in kleine en middelgrote ondernemingen (Warmerdam, 1993). We zetten enkele bevindingen op een rij. Werknemers blijken problemen inzake veiligheid, gezondheid en welzijn wel eens met anderen te bespreken. Het overgrote deel bespreekt dit soort problemen met collega's, een geringe groep bespreekt de problemen met de chef en/of de directie van het bedrijf. Werknemers trachten veelal problemen op individueel niveau weg te nemen. Deze oplossingen liggen evenwel zelden in de sfeer van het (bron)bestrijding van de risico's. Het veiligheids- en gezondheidsbeleid van de ondernemingen is niet schriftelijk vastgelegd, formele overlegstructuren ontbreken, ... Dit betekent nog niet dat er geen aandacht uitgaat naar veiligheid en gezondheid. Ook op een minder geformaliseerde manier kunnen verbeteringen worden verwezenlijkt. In een deel van de bezochte voorbeeldbedrijven blijkt dit het geval te zijn. De aanpak van de problemen is veelal direct, concreet en resultaat gericht, de actie wordt gekenmerkt door een hoge mate van flexibiliteit en slagvaardigheid. Daar waar geen acties ondernomen worden schort het vooral aan probleemsignalering en voorlichting en de versterking van beschermingsmiddelen. Open, informele en goede verhoudingen blijken een noodzakelijke voorwaarde te zijn voor een verbeteringspraktijk. De persoonlijke opvatting van de ondernemer blijkt van doorslaggevend belang.

### 3. Arbeidsverhoudingen in de carrosseriebedrijven

#### 3.1 De aanwezigheid van de vakbond in de bezochte bedrijven

De installatie van een Comité voor Veiligheid en Gezondheid is verplicht vanaf 50 werknemers, de installatie van een Ondernemingsraad vanaf 100 werknemers. In de bezochte bedrijven was, gezien de kleine omvang, noch Comité noch een Ondernemingsraad aanwezig. Een syndicale delegatie mogelijk vanaf 15 werknemers, was evenmin aanwezig.

### 3.2 De arbeidsrelaties : zaakvoerder en werknemers

Koning en Poutsma (1987, p. 177) typeren arbeidsrelaties in kleine en middelgrote bedrijven door middel van vier sleutelwoorden nl. 'persoonlijk ondernemerschap, 'beyond contract'- relatie, directe persoonlijke arbeidsrelaties en afwezigheid van openlijke conflicten'.

Het eerste begrip '*persoonlijke ondernemerschap*' verwijst naar speciale positie van de zaakvoerder. In eerste instantie is de zaakvoerder - op één uitzondering na nl. case 8 - eigenaar van de onderneming (kapitaalbezitter). Vervolgens is hij manager : alle belangrijke beslissingen - zowel financieel, economisch als arbeidsorganisatorisch - worden door hem genomen. Staffuncties zijn zo goed als afwezig. Tot slot, vaak helpen de zaakvoerder mee op de werkvloer, ze zijn m.a.w. ook producent (uitvoerder).

Volgens Poutsma en Konings zou deze vorm van 'persoonlijk ondernemerschap' de waarden en attitude van de ondernemers ten aanzien van overleg en medezeggenschap beïnvloeden. Werknemers zouden gemotiveerd worden tot betere prestaties doch dit zou zich niet vertalen in een grotere medezeggenschap over de onderneming. Dit brengt ons meteen tot de vraag : is er medezeggenschap aanwezig in de bezochte ondernemingen, bestaat er ruimte om bepaalde knelpunten aan te kaarten en/of weg te nemen ? Welnu, in de door ons bezochte bedrijven vinden we geen vormen van structureel en formeel medezeggenschap terug. Slechts in één bedrijf is men - zeer recent - van start gegaan met een min of meer gestructureerde vorm van werkoverleg. Nochtans kunnen we daaruit niet besluiten in de bezochte bedrijven geen medezeggenschap aanwezig is. Een vorm van inspraak blijkt in praktijk vooral afhankelijk te zijn van de persoonlijke opvattingen van de ondernemer en de kwaliteit van de informele relaties tussen alle geledingen (Warmerdam, 1993).

In tweede instantie typeren de auteurs de arbeidsrelaties in kleine en middelgrote ondernemingen door het begrip '*beyond contract*'. Het verwijst naar het informele karakter van de arbeidsovereenkomst en naar arbeidsrelaties die in het verlengde liggen van de familieverhouding. Enkele voorbeelden illustreren het bovenstaande. Wanneer het erg druk is werken werknemers wat langer, in ruil kunnen ze de werkplek verlaten om b.v. een boodschap te doen. Werknemers kunnen buiten de werkuren gebruik maken van het gereedschap voor privé-doel-einden. De vriendin van de werknemer komt 's middags in de eetruimte mee boterhammen eten enz ... Ook hier geldt dat de figuur van zaakvoerder en zijn opvattingen omtrent dit 'beyond contract' doorslaggevend zijn. Zaakvoerders die negatieve ervaringen hebben met deze niet-contractuele elementen (b.v. er werd misbruik gemaakt van bepaalde voorzieningen) schroeven deze zonder meer terug en stellen zich minder coöperatief op.

Het derde kenmerk van de arbeidsrelaties in kleine en middelgrote ondernemingen wordt thuisgebracht onder de noemer '*directe persoonlijke relaties*'. In de ondernemingen bestaan weinig formele regels, afspraken worden gemaakt via



directe communicatie. De zaakvoerder werkt mee op de werkvloer of heeft een kantoorruimte naast de werkplaats. Er zijn weinig verschillende besluitvormingsniveaus, weinig staffuncties ... de communicatie verloopt via korte en directe lijnen.

Het laatste kenmerk dat gesignaleerd wordt is de *afwezigheid van openlijke conflicten*. Welnu, de zaakvoerders beamen dat openlijke conflicten eerder uitzonderlijk plaatsvinden. De afwezigheid ervan houdt vermoedelijk verband met de selectie die men bij het toetreden in het bedrijf maakt. Uit het verhaal over de wervings- en selectiepraktijk kunnen we opmaken dat de zaakvoerders veel belang hechten aan een aantal 'sociale-normatieve vaardigheden'. De teneur is er één van : 'een persoon moet in het bedrijf passen, anders stapt hij maar op, dat is voor iedereen het best ...'. Men wordt weinig geconfronteerd met openlijke conflicten, problemen met verloop en absenteïsme lijken eveneens afwezig.

Tot slot, uit de bevraging van werknemers (enquête bij 10 werknemers) kunnen we opmaken dat ze tevreden zijn met de relatie die ze onderhouden met hun zaakvoerders en/of directe chef. Er wordt overwegend positief gereageerd op de vragen : 'de omgang met mijn directe chef is aangenaam', 'problemen die ik had met mijn werkgever werden opgelost', ... In de survey zouden meer van dergelijke vragen kunnen worden opgenomen. Vragen die peilen naar de aanwezigheid van individuele en collectieve problemen, aansluitend met de oplossingen die men er al dan niet voor gevonden heeft ...

#### 4. Alles op een rij

In dit hoofdstuk hebben we achtereenvolgens aandacht besteed aan de arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen in het bedrijf. We zetten de belangrijkste zaken op een rij.

Primaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar de contracten en het loon dat men aanbiedt. De meeste arbeiders beschikken over een contract van onbepaalde duur. Bij de toepassing van de beroepenclassificatie stellen we ons de vraag : wordt ze wel (correct) toegepast ? Secundaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar de arbeidsduur. Werknemers in de carrossierbedrijven werken doorgaans in een 39 uren week. Deeltijdse arbeid is zo goed als afwezig. Tertiaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar de doorgroeimogelijkheden. Er zijn weinig hiërarchische niveaus in de organisaties. De doorgroeimogelijkheden zijn bijgevolg beperkt en worden nog enger doordat men voor sommige leidinggevende functies extern werft.

De bezochte ondernemingen beschikken niet over een functiehouder die zich toelegt op het veiligheids- en gezondheidsbeleid in de onderneming. Het is steeds de zaakvoerder of meestergast die dit naast heel wat andere taken opneemt. Van een

formeel, geëxpliciteerd beleid is er geen sprake. Dit betekent niet noodzakelijk dat er geen aandacht uitgaat naar veiligheid en gezondheid. Het aanbrengen van verbeteringen blijkt in de praktijk sterk samen te hangen met open, informele en goede relaties in het bedrijf. De persoonlijke opvattingen van de ondernemer zouden evenzeer een rol spelen (Warmerdam, 1993). Tijdens de survey zouden we kunnen nagaan hoe werkgevers aankijken tegen veiligheid en gezondheid. Tegelijkertijd zouden we kunnen nagaan of werknemers vinden dat er ruimte bestaat om problemen in verband met veiligheid en gezondheid aan te kaarten en of ze vinden dat er wat aangedaan wordt.

De veiligheidsrisico's die gesignaleerd worden hebben vooral betrekking op het handgereedschap waarmee men werkt. De ongevallen die het meest frequent voorkomen resulteren in verstuijkingen, snijwonden, ... Ter preventie van dergelijke ongevallen wordt beschermingskledij ter beschikking gesteld. De belangrijkste gezondheidsrisico's situeren zich bij de 'verfactiviteit'.

De vakbonden zijn niet aanwezig in de bedrijven. We treffen noch ondernemingsraad, noch een comité voor veiligheid, noch een syndicale delegatie aan. In de laatste paragraaf typeerden we de arbeidsrelaties door middel van de sleutelwoorden: 'persoonlijk ondernemerschap, 'beyond contract'- relatie, directe persoonlijke arbeidsrelaties en afwezigheid van openlijke conflicten'.

**DEEL 3**



## HOOFDSTUK 9

### ALLES OP EEN RIJ

Het onderzoekskader dat gehanteerd wordt bestaat uit vier elementen nl. bedrijfsomgeving, productieconcept, werkgelegenheidsrelatie en de kwaliteit van de jobs (cfr. hoofdstuk 1). Deze elementen hebben de status van aandachtspunten die gehanteerd worden om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

De eerste onderzoeksvraag focust in op de bedrijfsomgeving : de impact van het economische en het institutionele raamwerk op de organisatie van het bedrijf wordt belicht. Of nog : *'Hoe reageren bedrijven op veranderingen in hun omgeving en welke implicaties heeft dit ?'*. Er zijn een aantal ontwikkelingen in de omgeving van bedrijven die hen niet geheel onberoerd laten.

Laten we starten met een ontwikkeling op de afzetmarkt. Vroeger werkten de carrossiers voornamelijk in onderaanneming voor merkengarages. Nu knopen een aantal onder hen vrij gestructureerde verbanden aan met verzekeringsmaatschappijen. Dit samenwerkingsverband laat de betrokken bedrijven niet onbewogen. Het hoofdaandeel van de klanten komt via de verzekeringsmaatschappijen, hierdoor wordt de relatie met de klant directer. Ook de inrichting van de werkplaats wijzigt : een onderneming die samenwerkt met een verzekeringsmaatschappij moet beschikken over een onthaalruimte, een verfcabine, ... Verder wordt de druk om arbeid te rationaliseren groter : elke activiteit wordt uitgedrukt in eenheden van zes minuten.

Ook een aantal ontwikkelingen op de grondstofmarkt beïnvloeden de werking van de ondernemingen. Commerciële firma's leveren naast materiaal en middelen ook opleiding. Sommige leveranciers gaan nog een stapje verder en spelen in op de behoefte van kleine en middelgrote ondernemingen om zich op een horizontale wijze te organiseren : zij bieden hun afnemers een lidmaatschap van een 'kwaliteitsgroepering' aan. Het is o.m. hierdoor dat slogans als 'de betere carrossiers', 'het Eurogarantlabel' ... het daglicht zien.

In het daaropvolgend hoofdstuk formuleren we een antwoord op de vraag : *'welke stappen worden in de productie onderscheiden, welke technische hulpmiddelen worden ingezet en hoe worden taken over functiehouders verdeeld ?'*.

We komen tot de slotsom dat men vier activiteiten kan onderscheiden : demonteren, plaatslagen, verven en tenslotte, monteren. De uitvoering, voorbereiding, ondersteuning en organisatie wordt bij elk van de bezochte carrossiers ondergebracht in één afdeling of productiegroep.

De middelen die een carrossier gebruikt, werken manueel, mechanisch of hydraulisch. Het gereedschapsarsenaal is uitgebreid en kenmerkt zich door een weinig deterministisch karakter : het legt de gebruiker niet op wat, hoe en wanneer iets gedaan moet worden.

In de bedrijven vinden we maximum vijf uitvoerende functies terug nl. de demonteerder, de plaatslager, de voorbewerker, de verver en de carrossier. Een-zelfde functiebenaming kan een totaal andere inhoud hebben. Nochtans kunnen we er een rode draad doorheen trekken. Er zijn twee variabelen die een goede verklaring bieden waarom bepaalde taken tot functies gebundeld worden. De twee variabelen zijn : de grootte van de onderneming en het produkt dat bewerkt wordt. Een voorbeeld : alleen in grotere bedrijven creëert men een aparte functie voor de (de)montage-activiteit. In kleinere bedrijven combineert men de activiteit (de)montage telkens met een andere uitvoerende activiteit b.v. met plaatslagen. Tot slot een voorbeeld waaruit blijkt dat het produkt dat bewerkt wordt aanleiding geeft tot een andere functie-inhoud. De functie van voorbewerker wordt in de meeste bedrijven apart onderscheiden. Ze bestaat uit één uitvoerende taak nl. voorbewerken. In twee gevallen is de functie van voorbewerker gefragmenteerd : de functiehouder doet enkel het afplakken van de wagens of het zandstralen. Dit vinden we terug in de onderneming die vrachtwagens herstelt : gezien de omvang van het voertuig is het mogelijk om de activiteit 'zandstralen of afplakken' aan aparte functiehouder toe te wijzen.

Aan het einde van het hoofdstuk wordt een opsomming gegeven van *nieuwe materialen, middelen en methodes* waarmee een carrossier geconfronteerd wordt. De rode draad doorheen het verhaal wijst op een afhankelijkheidsrelatie : men is sterk afhankelijk van wijzigingen die de autoconstructeur aanbrengt. Wil men de auto in zijn oorspronkelijke staat herstellen dan moet men de produktveranderingen volgen. Een andere belangrijke invloed gaat uit van milieuriichtlijnen. Vooral de verfactiviteit wordt hierdoor beïnvloed. Deze vernieuwingen hebben geen noemenswaardige invloed op de wijze waarop de produktie georganiseerd en de arbeid verdeeld wordt. In de meeste gevallen gaat de introductie vrij geruisloos van start : de betrokken functiehouder probeert via 'trial and error' of volgt een korte opleiding.

In hoofdstuk 5 staat het begrip '*welzijn*' centraal. Om dit begrip te operationaliseren maakten we gebruik van een bestaande methodiek nl. de WEBA (Weba Projectgroep, 1989; Peeters, 1993). Welzijn wordt gedefinieerd als 'de afwezigheid van een stressrisico en de mogelijkheid tot leren'. Door het toepassen van de methodiek werd duidelijk dat sommige functies in de carrosseriebedrijven risico's bevatten. Een woordje uitleg.

Eerst staan we stil bij de leermogelijkheden die de functies bieden. Leermogelijkheden zijn aanwezig wanneer een functie 'vaktechnisch, cognitief, communicatief en bestuurlijk volledig' is. De algemene conclusie luidt dat leermogelijkheden binnen de carrosseriebedrijven aanwezig zijn alleen lijken ze voor verbetering vatbaar.

Het belangrijkste knelpunt houdt verband met de vaktechnische volledigheid van functies. De meeste functiehouders werken geen volledig procesdeel af en beschikken in sommige gevallen niet eens over een volledige handelingscyclus (cfr. voorbereider). Dit is eigenlijk een pleidooi voor taakverbreding d.w.z. de functies uitbreiden met op elkaar volgende uitvoerende taken.

De cognitieve volledigheid van functies is in veel gevallen toereikend. M.a.w. de functiehouders beschikken over een afwisseling tussen moeilijke en makkelijke taken. Alleen de functie van 'voorbereider' en 'plaatslager klein' vormt hierop een uitzondering.

Ondersteuningsmogelijkheden blijken in alle bedrijven in voldoende mate aanwezig. Dit heeft vooral te maken met het feit dat de zaakvoerder in heel veel gevallen zelf een technische achtergrond heeft en/of meewerkt op de werkvloer.

De mogelijkheid tot ontwikkeling van organiserende kwalificaties is gering. Functionele contacten zijn haast altijd aanwezig. Overleg is er zelden.

Stressrisico's ontstaan wanneer er een discrepantie is tussen regelproblemen (problemen of storingen die moeten worden opgelost) en regelmogelijkheden (de mogelijkheid die de organisatie van je werk je biedt om problemen op te lossen). In hoofdstuk 5 wordt een opsomming gegeven van de problemen/storingen waarmee een functieuitvoerder geconfronteerd wordt. Aanvullend wordt nagegaan hoe men het probleem oplost: men kan het probleem zelf oplossen (door langer te werken, een andere werkwijze te kiezen ...), of men kan de hulp inroepen van een collega en/of zaakvoerder. Over 't algemeen lijken de functiehouders over een behoorlijke autonomie te beschikken om storingen weg te nemen, in de meeste gevallen kunnen ze beroep doen op de zaakvoerder. Er zijn een tweetal storingen die regelmatig terugkeren en waarvoor men zelden een preventieve oplossing vindt. Het gaat telkens om een ad hoc oplossing die gezocht wordt nadat het probleem zich heeft voorgedaan. De regelproblemen - afgeleid uit de inventaris - brengen we thuis onder de noemer: kwaliteits- en doorstromingsproblemen (cfr. hoofdstuk 5). Het zijn problemen waar de bedrijven geen geschikte regelstrategie voor hanteren.

In hoofdstuk 6 stellen we ons allereerst de vraag: '*Hoe raken werknemers ingewerkt?*'. De typische kenmerken van een kleine of middelgrote onderneming keren terug: er bestaat geen geëxpliciteerd, gestructureerd en geformaliseerd beleid rond de inwerking van nieuwe werknemers. Werknemers krijgen een 'werkplekopleiding': eerst verrichten ze eenvoudige taken, stelselmatig worden taken met een grotere complexiteit toegevoegd. Collega's en zaakvoerder bieden ondersteuning. Dit lijkt een opleidingsvorm die prima aansluit bij de wensen en

mogelijkheden van een kleine en middelgrote onderneming. Er zijn alleen een aantal randvoorwaarden aan verbonden : goede informele relaties, iemand met dezelfde kwalificaties, tijd en bereidheid voor kennisoverdracht.

Vervolgens hebben we het *formele opleidingsaanbod* in de kijker geplaatst. De bedrijven die we bezochten organiseren zelf - op één uitzondering na - geen formele opleiding. Dit houdt verband met hun grootte : voor kleine ondernemingen vergt het organiseren van een eigen opleidingsaanbod een te grote inspanning.

De afwezigheid van een eigen opleidingsaanbod betekent niet dat werknemers geen opleidingen volgen : ze nemen deel aan een opleidingsaanbod dat georganiseerd wordt door leveranciers. Het meest uitgebreide en systematische opleidingsaanbod wordt ingericht door de leveranciers van verfpodukten. Dit aanbod kadert uiteraard in een verkoopstrategie. Tijdens de sessies worden vooral nieuwe produkten en nieuwe technieken voorgesteld. De cursussen zijn bedoeld voor mensen die al een ruime technische bagage hebben.

De belangrijkste motivatie om deel te nemen is 'opfrissing van bestaande kennis'. Weerstand tegen deelname aan het formele opleidingsaanbod wordt o.m. ingegeven door de idee dat dergelijke sessies eerder het cachet hebben van plezier- of snoepreisjes. Maar over 't algemeen vinden de zaakvoerders het huidige opleidingsaanbod toereikend, zij wensen een verderzetting. De kerngedachte lijkt wel 'bijscholing opdat men bestaande kwalificaties zou kunnen handhaven'.

Naast het formele opleidingsaanbod bieden commerciële firma's ondersteuning op de werkvloer : een vertegenwoordiger brengt op regelmatige tijdstippen een bezoek of komt langs wanneer zich een specifiek probleem stelt. Deze vorm van ondersteuning valt bij sommige zaakvoerders in de smaak omdat ze weinig intensief, zeer pragmatische en probleemgericht is. Andere zaakvoerders geven de voorkeur aan een probleemoplossing met een meer permanent karakter nl. de formele opleiding.

Aan het eind van het hoofdstuk werden een aantal bedenkingen geplaatst bij het formele opleidingsaanbod. Zo creëert het huidige opleidingsaanbod een afhankelijkheid : men moet produkten afnemen wil men deelnemen aan het opleidingsaanbod; bovendien is de kennisoverdracht merkebonden. Niet alle categorieën van werknemers nemen deel : vooral de ververs volgen de sessies. Functiehouders die geconfronteerd worden met de activiteit (de)monteren, plaatslagen en richten blijven in de kou staan. De deelname aan de opleidingen verloopt weinig gestructureerd : men weet niet wie aan welke opleiding heeft deelgenomen. Van een daadwerkelijke evaluatie is dan ook geen sprake. Tot slot, het formele aanbod is uitsluitend gericht op het verwerven van technische vaardigheden. Dit lijkt nogal een eng kwalificatiebegrip. Uit de regelprobleeminventarisatie kunnen we opmaken dat er behoefte is aan een breder kwalificatiebegrip. Hierbij denken we aan de ontwikkeling van sociaal-organisatorische bijscholing : het bijbrengen van kennis omtrent samenwerking, overdracht van informatie en kwaliteitszorg. Dit zou de functiehouders toelaten organisatorische vaardigheden te ontwikkelen,



vanuit organisatieperspectief zou het wellicht ook efficiënter zijn : de afstemmings- en kwaliteitsproblemen zouden kunnen worden gereduceerd.

In hoofdstuk 7 staan *arbeidsmarkthelpunten* centraal, ze worden benaderd vanuit twee perspectieven nl. de aanbod- en de vraagzijde. We belichten eerst de vraagzijde. De helft van de bedrijven signaleert een aansluitingsprobleem : in het verleden hadden ze het moeilijk om de 'juiste' mensen te recruterén. De kandidaten lijken over de nodige technische kwalificaties te beschikken, alleen ontbreekt het hun aan een aantal sociaal-normatieve vaardigheden : arbeidsbereidheid, ernst en betrouwbaarheid. Deze bedrijven zijn toch overgegaan tot werving, met wisselend succes. In de nabije toekomst worden geen aansluitingsproblemen verwacht. Enerzijds omdat er geen aanwervingen gepland zijn. Anderzijds omdat men - gezien de recessie - verwacht dat voldoende gekwalificeerde werknemers de arbeidsmarkt zullen betreden.

De werving van mensen gebeurt via verschillende kanalen. De belangrijkste zijn spontane sollicitatie en de introductie via familie of vrienden. De belangrijkste criteria die een rol spelen bij de selectie van een kandidaat zijn achtereenvolgens : opleiding (A3), ervaring en sociale attitudes.

Aansluitingsproblemen kunnen benaderd worden vanuit het aanbodperspectief. Enerzijds impliceert dit een antwoord op de vraag 'in welke mate zijn de banen aansluitend (= diploma) en/of in welke mate worden ze als aansluitend beleefd?'. Voorlopig krijgen we geen sterke signalen alsof de banen niet aansluitend zouden zijn, een definitief en een geldig antwoord kunnen we slechts formuleren nadat we een groter staal van werknemers bevraagd hebben (cfr. survey). Aansluitingsproblemen benaderen van het aanbodperspectief impliceert eveneens een antwoord op de vraag : 'worden kwalificaties van werknemers benut?'. Opnieuw, tijdens de survey zou aandacht kunnen gaan naar de mate waarin werknemers vinden dat hun kwalificaties benut worden. Anderzijds geeft ook de Webanalyse een aanduiding van het benuttingsvraagstuk. Immers, de kans dat kwalificaties benut worden is uiteraard groter wanneer de arbeidsplaatsen leermogelijkheden bieden.

In hoofdstuk 8 geven we allereerst een beschrijving van de *arbeidsvoorwaarden* die we in de bedrijven terugvinden. Primaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar de contracten en het loon dat men aanbiedt. De meeste arbeiders beschikken over een contract van onbepaalde duur. Bij de toepassing van de beroepenclassificatie stellen we ons de vraag : wordt ze wel (correct) toegepast? Secundaire arbeidsvoorwaarden verwijzen naar de arbeidsduur. De werknemers werken in een 38 uren week. Deeltijdse arbeid is zo goed als afwezig. Tertiaire voorwaarden verwijzen naar doorgroeimogelijkheden. Er zijn weinig hiërarchische niveaus in de organisaties. De doorgroeimogelijkheden zijn bijgevolg beperkt en worden nog enger doordat men voor sommige leidinggevende functies extern werft.

Onder de noemer *arbeidsomstandigheden* verwijzen we naar het veiligheids- en gezondheidsbeleid in de ondernemingen. De veiligheidsrisico's die gesignaleerd

worden hebben vooral betrekking op het gereedschap waarmee men werkt. De ongevallen die het meest frequent voorkomen resulteren in verstuijkingen, snijwonden, ... Ter preventie van dergelijke ongevallen wordt beschermingskledij ter beschikking gesteld. De belangrijkste gezondheidsrisico's situeren zich bij de verfvactiviteit. Ook hier geldt er geen formeel, geëxpliciteerd beleid bestaat rond veiligheid en gezondheid op de werkplaats.

In het laatste hoofdstuk gingen we kijken naar de aanwezigheid van de vakbond in de ondernemingen. In de bezochte bedrijven is de vakbond afwezig : we treffen noch een ondernemingsraad, noch een comité voor veiligheid, noch een syndicale delegatie aan. Tot slot, stelden we de vraag : wat typeert de *sociale relaties* in de kleine ondernemingen ? Een viertal sleutelwoorden stellen ons in staat de sociale relaties te beschrijven nl. 'persoonlijk ondernemerschap, beyond-contrast relatie, directe persoonlijke arbeidsrelaties en afwezigheid van openlijke conflicten'.

## **BIJLAGE**

# **DEFINITIE MOEILIJKEIDSGRAAD EN AUTONOMIE**

### **1. Inleiding**

Uit de beschrijving in hoofdstuk 4 kunnen we afleiden welke activiteiten men in een carrosseriebedrijf terugvindt. Deze activiteiten beschouwen we als taken die - alnaargelang de opties inzake arbeidsorganisatie - tot in één of meerdere functies worden gebundeld.

Elk van deze afzonderlijke taken kent een bijna identieke cyclus. D.w.z. dat een voorbereiding in bedrijf A niet wezenlijk verschilt van een voorbereiding in bedrijf B. Dit brengt er ons toe elk van deze taken naar een aantal kenmerken in te schalen. D.w.z. los van de functiehouder of organisatie van het bedrijf. De taken worden ingeschaald naar moeilijkheidsgraad en autonomie.

### **2. Definitie**

De moeilijkheidsgraad van een taak verwijst naar de mate waarin de uitvoering van de taak de functiehouder confronteert met een situatie, die in de vorm waarin ze voorkomt nog niet eerder is opgetreden (Sels L., 1990). De functiehouder moet beweringsvoorschriften gaan wijzigen, bij de uitvoering komt frequent probleemoplossing kijken.

De scores werden als volgt bepaald :

- Voldoende : wanneer er sprake is van creatief of algoritmisch denken waarbij men frequent beweringsvoorschriften wijzigt.
- Beperkt : wanneer er sprake is van voorgestructureerd denken waarbij de beweringsvoorschriften complex zijn.
- Onvoldoende : wanneer er sprake is van louter informatieoverdracht, men kan zonder de beweringsvoorschriften te veranderen steeds beroep doen op vorige ervaringen.

Bij het inschalen van autonomie wordt rekening gehouden met drie vormen nl. autonomie t.a.v. het tempo, de volgorde en de methode.

Autonomie t.a.v. het tempo impliceert een antwoord op de vraag : bepaalt de functiehouders het tijdstip waarop hij aan een operatie start, de duur waarin hij de operatie afwerkt, het ogenblik waarop hij de operatie kan onderbreken en de snelheid waaraan hij werkt. Deze vragen moeten een idee geven over de mate waarin de functiehouders het tempo naar eigen wens en inzicht kan laten variëren.

Autonomie t.a.v. volgorde wordt ingeschaald rekening houdend met de vrijheid waarover een functiehouders beschikt om de handelingen binnen de afwerking van een taak te laten variëren.

Autonomie t.a.v. methode verwijst zowel naar de keuzevrijheid inzake bewerkingswijze, middelen en materialen.

De score voldoende wordt toegekend wanneer de functiehouders over een ruime vrijheid beschikt. Wanneer de functiehouders sterk gebonden is dan krijgt hij de score onvoldoende. De taak scoort beperkt in alle overige gevallen.

## LIJST MET BEVOORRECHTE GETUIGEN

Bartholomy Marcel, CCMB  
Bonte Xavier, Edcuam  
De Moor Luc, Educam  
De Wilde Mark, CCMB  
Samyn Bart, CMB  
Vander Stichelen Hilde, Sociaal Fonds



## BIBLIOGRAFIE

- BERTRAND N., DELAGRANGE H., VAN GRAMBEREN M., *Kwaliteit van de arbeid in de garagebedrijven*, co-editie van het HIVA en RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- BERTRAND N., VAN GRAMBEREN M., DELAGRANGE H., *Kwaliteit van de arbeid in de metaalhandel*, co-editie van het HIVA en RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- CHRISTIS J., 'Sociotechniek en de Arbo-wet', in *Post-groep, Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Deventer 1991.
- CHRISTIS J., Taylorisme en nieuwe productieconcepties, in *Te Elfder Ure*, 1988, nr. 41, p. 43-73.
- DELAGRANGE H., VAN GRAMBEREN M., BERTRAND N., *Kwaliteit van de arbeid in de sector van edele metalen*, co-editie van het HIVA en RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- DELAGRANGE H., BERTRAND N., VAN GRAMBEREN M., *Kwaliteit van de arbeid in de elektriciteitssector*, co-editie van het HIVA en RIAT, Leuven/Antwerpen 1994.
- DENYS J., *Tzwerkstelling en opleiding in de sector herstel en distributie van auto's*, VDAB : Force-agentschap, Brussel 1993.
- FRANKE M., *Roest- en carrosserieschade zelf repareren*, Kluwer Technische boeken, Deventer Antwerpen 1987.
- KONING C. en POUTSMA E., Arbeidsprocesdiscussie over het midden- en kleinbedrijf, in *Sociologische Gids*, 1987, nr. 90/3, p. 173-186.
- MOK A.L., *In het zweet uw aanschijs ...*, Leiden/Antwerpen 1990.
- OLVING P.H., *Auto vraagbak, Handboek voor werking en onderhoud van uw auto*, Kluwer Technische boeken, Deventer Antwerpen 1988.

- ONSTENK J., *Leren opleiden op de werkplek*, SCO-Kohnstamm Instituut, Amsterdam 1993.
- PEETERS M. en MIDDENDORP J., *Webanalyse*, DGA, (nog niet gepubliceerd).
- PROJECTGROEP WEBA, *Functionverbetering en organisatie van de arbeid* (Publikatienummer S71), DGA, 1989.
- RAUNER F., SPÖTTL G., OLESEN K., EN CLEMATEDE B., *Employment, work and training in the European Automobile Repair and Distribution Sector*, Force, 1993.
- SELS L., *Het IBAA-instrument : een instrument voor beoordeling van administratieve arbeid*, HIVA, Leuven 1990.
- STICHTING VOOR BEROEPSOPLEIDING IN DE AUTOBRANCHE (EDUCAM), *Nieuwe technologieën en hun invloed op de beroepen in de autobranche*, Item Document, 1992.
- TERRA N., *Functionies verbeteren in de kleinmetaal*, NIA, Amsterdam 1991.
- VAN GRAMBEREN M., *Het IBAA-instrument : een sleutel tot functieanalyse ?*, HIVA, Leuven 1991.
- VAN HOOF J.J., Arbeidsmarkt en arbeidsmarktbeleid in de jaren negentig, in *Personeelsvoorziening in een turbulente arbeidsmarkt*, Utrecht 1993.
- VAN HOOF J.J., *De arbeidsmarkt als arena. Arbeidsmarktproblemen in een sociologisch perspectief*, Amsterdam 1987.
- VAN HOOTEGEM G. en SELS L., *Conceptueel kader hoor- en werkcollege Arbeidsociologie*, Leuven 1992.
- Veiligheid en Gezondheid bij de arbeid*, Provinciaal Veiligheidsinstituut, Antwerpen 1991.
- WARMERDAM J., *Arbo-zorg in het midden- en kleinbedrijf, Een onderzoek naar de zelfwerkzaamheid van partijen bij verbetering van veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk*, ITS, 's Gravenhage 1993.